

Rozzi, Tomás

Herramientas para evaluar un proyecto vitivinícola

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

HERRAMIENTAS PARA EVALUAR UN PROYECTO VITIVINÍCOLA

AUTOR: TOMAS ROZZI.

tomasrozzi@gmail.com

CORDOBA 2014

Este trabajo quiere mostrar algunas herramientas para evaluar un proyecto, las cuales pueden aportar diferentes puntos de análisis que en su conjunto ofrecen una visión más amplia sobre la evaluación de un proyecto de inversión vitivinícola.

A través de sus páginas se buscó demostrar que los resultados obtenidos luego de aplicar las herramientas de planificación estratégica seleccionadas, éstas otorgan una visión general y un camino a seguir para dejar el proyecto en funcionamiento minimizando los posibles errores y/o inducir a que acción tomar ante una situación. A efectos de cumplimentar el objetivo planteado se utilizaron fuentes bibliográficas para investigar y desarrollar en forma teórico conceptual cada una de ellas. El método utilizado para deducir las acciones a tomar fue ir de lo general a lo particular. De todas las herramientas de gestión más conocidas y usadas, se seleccionaron cinco de ellas; las que considero principales e imprescindibles para la gestión de cualquier proyecto. Análisis de mercado, en sus diferentes alcances; se pudo concluir que en términos generales se tiende a consumir menor cantidad de vinos pero de mejor calidad. En el análisis económico financiero, se observó el alto impacto que tiene el valor de la uva en la continuidad del proyecto. A partir de aplicar el análisis bajo las cinco fuerzas de Porter se dio lugar a realizar ciertas preguntas y sus respuestas contribuyeron a la formulación de una acertada estrategia competitiva con acciones ofensivas y defensivas.

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

HERRAMIENTAS PARA EVALUAR UN PROYECTO VITIVINÍCOLA

AUTOR: TOMAS ROZZI.

DIRECTOR: MBA ENRIQUE CAMUSSI.

CORDOBA 2014

INDICE.

I. ABREVIATURAS	5
II. AGRADECIMIENTOS.	6
III. INTRODUCCION.	7
IV. EL VINO.	9
4.1 Proceso de desarrollo.	13
4.2 Situación de la vitivinicultura argentina.	14
4.3 El Clima.	16
4.4 Proceso de producción del bien o servicio.	17
4.5 Tiempos de cada actividad.	17
4.6 El suelo.	19
4.7 El agua.	20
V. MERCADO.	22
5.1 Mercado Mundial vitivinícola.	26
5.2 Mercado Nacional vitivinícola.	31
5.3 Conclusiones.	36
5.4 Anexos.	38
VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.	44
6.1 Conclusiones.	52
6.2 Anexos.	53
VII. FACTORES COMPETITIVOS, LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	55
7.1 Conclusiones.	65
VIII. MATRIZ FODA.	66
8.1 Tabla de análisis FODA.	75
8.2 Conclusiones.	76
IX. ESCENARIOS.	77
9.1 Consideraciones para diseñar escenarios.	82
9.2 Conclusiones.	88
9.3 Anexos	89

X. BIBLIOGRAFIA.	96
10.1 Libros.	96
10.2 Páginas WEB.	97
10.3 Artículos WEB.	97

I. ABREVIATURAS

h	hora
ha	hectárea
hl	hectolitro
Kg	kilogramo
l	litro
m	metro
mm	milímetro
qq	quintal métrico
USD	dólares estadounidense

II. AGRADECIMIENTOS.

Haber llegado a esta instancia de terminar con la realización del presente trabajo, conlleva un gran esfuerzo e inversión de tiempo de estudio, lectura, investigación, consultas en bibliotecas, conversaciones, de sacrificar horas de descanso y sobre todo del apoyo incondicional de mi esposa Carolina que con aliento, paciencia y amor me acompañó en todo este proceso, como en tantos otros; a mis hijos Pedro y Francisco a quienes amo y a su manera me acompañaron y brindaron su apoyo.

A mis abuelos que me enseñaron con su ejemplo a luchar todos los días para llegar a la meta propuesta y siempre buscar ser una buena persona.

A mis padres y hermanos que a pesar de encontrarse físicamente lejos hicieron llegar su apoyo y aliento.

A mi director del trabajo por su compañía, consejos y alentarme a lo largo de todo este proceso.

A mi tía Gloria que desde que llegué a Córdoba a estudiar no ha dejado de estar presente en cada uno de mis pasos académicos y de vida.

Me vienen a la mente muchas personas más a las que quiero agradecerles todo lo que han hecho, transmitido, enseñado y acompañado; no quiero olvidarme de ninguno pero es altamente probable que lo haga, por eso a todos un inmenso gracias desde lo más profundo de mi corazón por estar, confiar y dejar hacer.

III. INTRODUCCION.

Al momento de desarrollar un proyecto de inversión, la evaluación económica financiera es una de las herramientas con las que se puede analizar el mismo, pero no la única. En el desarrollo de este trabajo se presentarán otras que considero tan importantes a desarrollar como la ya mencionada; que se complementan y entre todas aportan una visión más amplia y acabada del proyecto que se pretende realizar.

Los objetivos del presente son enunciar, desarrollar e interpretar los resultados de un conjunto de herramientas seleccionadas para formular un proyecto de inversión vitivinícola.

En el desarrollo de este trabajo se buscará demostrar que los resultados obtenidos luego de aplicar las herramientas de planificación estratégica seleccionadas, permiten una visión general y un camino a seguir para dejar el proyecto de inversión vitivinícola en funcionamiento minimizando los posibles errores y/o inducir a que acción tomar ante una situación determinada en contraste a las decisiones que se tomen en función a la coyuntura del momento.

Las herramientas a utilizar serán:

Evaluación Económica y Financiera: El objetivo es *“evitar el mal uso de los recursos o, lo que es lo mismo, ayudar a asignarlos eficientemente”*¹. En este sentido se pretende determinar las variables que intervienen al momento de definir un proyecto de esta naturaleza y conjugarlas en un modelo operativo de evaluación con el objeto que ayude y/o facilite la toma de decisión. Además del flujo de fondos, la determinación de los ingresos y egresos, la necesidad o no de un capital inicial externo; también se obtendrán los principales indicadores económicos-financieros como TIR, VAN, Pay Back, IVAN².

Análisis de la competencia: permitirá determinar cómo está compuesto el mercado en el que estará inmerso nuestro producto, sus competidores, sus productos sustitutos y/o alternativos.

Las cinco fuerzas de Porter: esta herramienta nos ayudará a establecer no sólo quienes son nuestros competidores directos, sino también nuevas empresas que ingresen al mercado para realizar la misma actividad pero en otra región geográfica; considerar cuáles son los productos sustitutos al que

¹ Sapag Chaín, Nassir. (2007). Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. México. Pearson Educación de México S.A.. pg 15.

² Métodos más comunes para evaluar económicamente un flujo de fondos proyectado. Sapag Chaín, Nassir pg 253.

producimos; el poder de negociación de nuestros clientes y el poder de negociación de nuestros proveedores.

Análisis Matriz FODA: por medio del análisis de las características internas (Debilidades y Fortalezas) y de las externas (Oportunidades y Amenazas) del proyecto podremos conocer su situación y plantear una estrategia a futuro.

Plantear escenarios: en los diferentes ámbitos de ocurrencia Mundo, País, Industria y Empresa; en su conjunción se podrá identificar cuál de todos los escenarios es el de mayor impacto y con mayor probabilidad de ocurrencia.

En términos generales, este trabajo estará organizado de la siguiente forma:

El vino: para situarnos sobre que trabajaré, una reseña histórica de la elaboración del vino, el lugar que ha tomado en las diferentes actividades a lo largo de la historia en la vida social, en el arte, en el comercio y la vida cotidiana. En la actualidad cuales son los principales hitos que marcan el ciclo de producción de la uva como materia prima para otros procesos, el que nos ayudará a enmarcar en el espacio y tiempo la aplicación de las herramientas seleccionadas.

Mercado: cuando desarrollamos una actividad comercial, nunca hay que dejar de tener en cuenta que no estamos solos, existen más personas, negocios, empresas que estarán buscando los mismos objetivos nuestros. Para no equivocarnos trataremos de dimensionar con evidencias y números el tamaño a diferentes niveles: mundo, país e industria.

Llegado el momento en que se describan cada una de las herramientas elegidas, en primer lugar veremos su desarrollo teórico conceptual para luego aplicarlo a nuestro ámbito de ocurrencia y poder interpretar los resultados obtenidos.

Al final ya del presente, con toda la información y conocimientos expuestos, analizaremos si la hipótesis planteada es correcta o no como conclusión.

Cabe aclarar que los valores representados por cada variable y/o concepto de este trabajo, son meramente indicativos a los efectos de poder evidenciar la forma de plantear un proyecto de inversión de este tipo.

IV. EL VINO.

Si buscamos los orígenes del vino, encontramos que éste se remonta a la región del Cáucaso (Turquía, Armenia e Irán) de acuerdo a los estudios realizados a los materiales encontrados; no implica que la vid no haya estado ya en otras partes del mundo. El vino, como producto de la fermentación controlada de la uva, ocupa un lugar cada vez más importante en la vida cotidiana y social del hombre, la gran mayoría de los pintores mundialmente conocidos, dejan reflejado en sus escenas pictóricas la presencia de éste. Con el transcurso del tiempo, esta bebida, en sus principios selecta para determinadas clases sociales altas, fue ganando espacio en el resto de la sociedad transformándose en una bebida de alcance popular. Además no debemos dejar de tener en cuenta el significado simbólico que tiene el vino dentro de la religión Católica Apostólica Romana.

El imperio Romano fue la palanca decisivamente impulsadora del cultivo de la vid en Europa. Cuando los romanos, que habían asimilado al cultura vitivinícola griega, se lanzaron a la conquista del Imperio, la viticultura se extendió hasta lugares insospechados, llegó no solamente a la Galia, sino también hasta Alsacia, límites de Suiza y el Palatinado, orillas del Mosela, e incluso a Inglaterra.

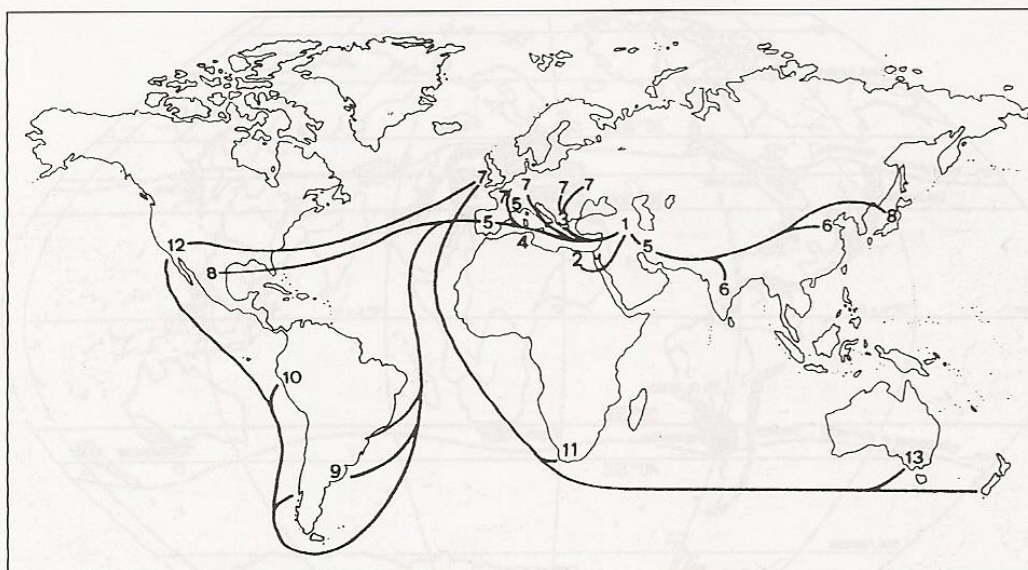
La viticultura romana fue de un gran esplendor, aparecieron en ella tratadistas que la conocen y estudian con gran minuciosidad, destacando entre ellos la gran figura de Lucius Junio Moderatus Columela, que escribió hacia el año 42 de nuestra era, la denominada “Re Rústica” o también “*Los Doce Libros de la Agricultura*”, de los que el tercero y el cuarto se dedican al cultivo de la vid.

Años más tarde, en 92 DC, Domiciano mandó a destruir los viñedos de las Galias, con el pretexto que atraían a los pueblos bárbaros, pero el emperador Marcos Aurelio Valerio restableció en 276 la libertad de su cultivo.

Después de la caída del Imperio Romano la viticultura se ve afectada, pues el vino pierde su carácter festivo personificado en el dios Baco, asimilación del dios Dionisio de los griegos, pero felizmente permanece durante la edad media como un símbolo cristiano, apoyado por una Iglesia que lo eleva a la más alta dignidad como sangre de Cristo.

Las órdenes monásticas se convirtieron en celadores de la viticultura, manteniéndola y difundiéndola, hasta llegar a identificar la cultura cristiana con el cultivo de la vid y el vino, encontrándose un sin número de alusiones que a los mismos se hacen.

Asentada la vid en Europa, su desarrollo no podía limitarse al continente, máxime cuando el descubrimiento de nuevas tierras así lo propiciaban.



Difusión de la *Vitis vinifera* indicando los números sucesivos las zonas de expansión en el tiempo.

Fuente: Tratado de Viticultura General, pg 17.

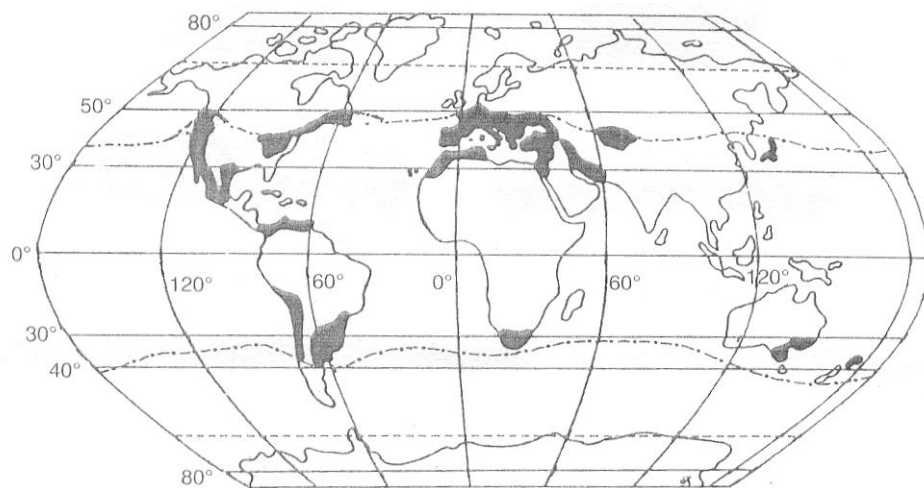
Cupo a España ser la cuna y origen de la viticultura americana con dos focos principales de penetración por Nueva España (México) y por Perú, hacia el 1522 y 1547-48.

Partiendo de estos dos puntos de penetración, con uno complementario portugués en Brasil, el cultivo de la vid se extendió por todos los países del continente en donde condiciones climáticas permiten su cultivo. El cultivo en Asia data de épocas pretéritas, con variedades autóctonas, e introducciones posteriores de la vitis vinífera, lo que igualmente acontece con los viñedos del Norte de África. La viticultura de la República Sudafricana se inicia en el año 1659 en terrenos de la Compañía Neerlandesa de la Indias Orientales, con un gran impulso, hacia 1679, del gobernador de las entonces colonias que plantó cien mil cepas en el Valle Constantia.

La expansión australiana y neozelandesa datan de los años 1790 y 1830, respectivamente, pero su consolidación fue datada en el año 1820 para Australia, en que James Busby subvencionado por el Estado plantó viñedos comerciales al norte de Sidney, en Newcastle, y en el año 1835 para Nueva Zelanda, en que los padres maristas introdujeron la viticultura en Hawkes Bay.³

³ Hidalgo, Luis. (2002). *Tratado de Viticultura General*. Madrid. Mundi-Prensa. pg. 13.-

La vitis vinífera se desarrolló a lo largo del mundo dentro de una zona con ciertas condiciones térmicas e hídricas. En el gráfico siguiente se puede observar la franja en la que se desarrolla, alrededor del Ecuador entre los paralelos 50° N y 40° S.

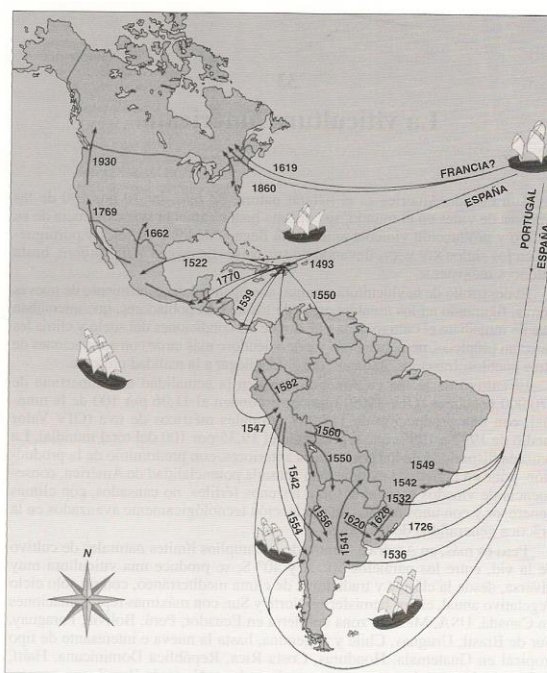


Area de cultivo de la vid: 50° latitud norte a 40° latitud sur.

Fuente: Tratado de Viticultura General, pg 18.

La viticultura americana comienza a desarrollarse en los siglos XIV y XV con la llegada de los españoles y los portugueses principalmente. El desarrollo de la vid en la mayoría de los casos acompañó a la conquista de nuevas tierras. Actualmente se cultiva la vitis vinífera en busca de buena calidad utilizando selectas y restringidas variedades respecto a lo que fue en sus inicios. Muchas de las variedades que hoy se desarrollan fueron importadas de Europa como consecuencia de su fama y renombre por la calidad de brindan.

La historia de la vitivinicultura argentina se remonta a la época de la colonización, ya que el cultivo de la vid estaba estrechamente relacionado con las prácticas agrícolas de los colonos españoles. Su cultivo se vio fomentado por el consumo de vino y pasas, como alimento calórico, por parte de los soldados, y también porque los sacerdotes católicos misioneros implantaron viñedos, con el fin de contar con el vino, que indispensablemente requerían para



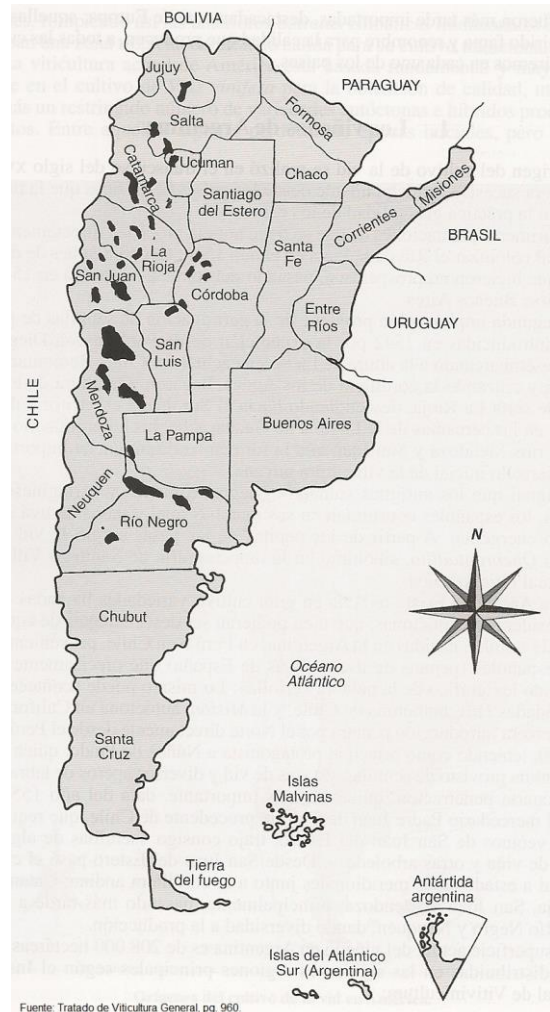
Orígenes del cultivo de la vid en América.

Fuente: Tratado de viticultura general, pg. 958.

celebrar la Santa Misa. En las Provincias de Mendoza y San Juan se implantaron los primeros viñedos entre 1569 y 1589, lo que dio lugar, con el transcurso del tiempo, al desarrollo de una gran industria que transformó la aridez de esta zona. Favorecida por óptimas condiciones climáticas y de suelo, la vitivinicultura manifestó un amplio y acelerado desarrollo, principalmente en estas provincias andinas.

Durante la década de los noventa el sector vitivinícola se caracterizó por su notable transformación, éste pasó de ser un sector con problemas tales como excesos de oferta, consumo decreciente y múltiples intervenciones del Estado en el mercado (a través de, por ejemplo, precios sostén, bloqueos y cupos de vinificación), a ser un ejemplo para otros sectores de la economía. El cambio estuvo determinado por un salto hacia la calidad a través de la reconversión tecnológica que abarcó tanto al sector agrícola como al industrial. Asimismo, enfrentó una demanda creciente de vinos finos no sólo desde el punto de vista interno sino también externo que potenció la transformación del sector. El marco que permitió llevar a cabo dicho cambio fue el de la estabilidad, la apertura y la desregulación.

Hoy la vitivinicultura argentina posee un componente de gran peso a su favor que es la integración. Nuestro país ocupa un importante lugar en el contexto vitivinícola mundial y comienza a posicionarse como un exportador altamente competitivo de los tradicionales países vitivinícolas tales como Francia, España e Italia. La inserción en los mercados internacionales ha generado una notable innovación, motivada principalmente por la necesidad de adecuarse a las nuevas exigencias de los mercados importadores.⁴



Fuente: Tratado de Viticultura General, pg. 960.

⁴ Fuente: <http://www.zonaeconomica.com/industria-vitivinicola-argentina/sector>

4.1 Proceso de desarrollo.

La República Argentina es un país que actualmente posee una superficie cultivada con vid de 223.034 ha, (año 2006 base congelada al cierre de la cosecha 2007) representando el 2,81 % de la superficie mundial. Si bien en un inicio su desarrollo fue sostenido y el mercado interno tenía una importante demanda, entre los años 1982 y 1992 se produjo una importante erradicación de viñedos que representó el 36 % de la superficie existente en ese entonces.

A partir de 1992 se inició un proceso de recuperación, implantando variedades de alta calidad enológica.

Pero también se observó una disminución del consumo per cápita pasando de 80 l en la década del 70' a menos de 29,23 l en el año 2006. No obstante esto, la República Argentina no dejó de ser un gran consumidor de vino, ocupando la séptima posición en el mundo y el quinto lugar como productor de vinos luego de la República Italiana, República Francesa, Reino de España y Estados Unidos de América.

La reducción del mercado interno, debido a la disminución del consumo, genera un sostenido incremento de las exportaciones de vinos, que es acompañada con una mejora en la tecnología utilizada. Por lo recién mencionado en los últimos 10 años la República Argentina se haya incorporado a los países exportadores de vinos, lugar decimoprimeros con productos de excelente calidad. Es por lo ya mencionado que, en el año 2006, Argentina alcanza una elaboración total de 21.786.785 hl de los cuales los mostos de uva representaron el 29,30 % de la elaboración total (vinos 15.396.350 hl - mostos 6.387.417 hl). Se exportaron 2.934.248 hl de vinos y 1.199.623 hl de mostos. En términos monetarios las exportaciones fueron de USD 497.189.330 con un incremento del 23,45 % con relación al año 2005⁵.

Todos los cambios en la composición, calidad y oferta de vinos, multiplican las oportunidades de negocios, favorecidas por el reconocimiento de las características cualitativas de los vinos argentinos en el exterior, que se encuentran comprendidos en franjas de precios que les permiten competir en los mercados tradicionalmente consumidores de vinos de otras regiones productoras. También el incremento en las exportaciones permite compensar la disminución del consumo interno de vinos y es un incentivo fundamental para el

⁵ Fuente: <http://www.inv.gov.ar>.

desarrollo de la industria, que dio un importante giro positivo en los últimos años.

4.2 Situación de la vitivinicultura argentina.

Argentina ocupa un importante lugar en el contexto vitivinícola mundial y comienza a posicionarse como un exportador altamente competitivo en los tradicionales países vitivinícolas tales como Francia, España e Italia. Para afianzar su imagen y facilitar los intercambios comerciales, Argentina, a través del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), ha mantenido una fuerte participación y protagonismo en los foros vitivinícolas internacionales. También participa de distintas negociaciones en materia vitivinícola, tanto a nivel Mercosur, en los vínculos Mercosur - Unión Europea y con los países del Grupo Mundial de Comercio de Vinos (ex Países Productores de Vino del Nuevo Mundo) que nuestro país integra desde su fundación. La inserción en los mercados internacionales generó una notable innovación en la Vitivinicultura Argentina, motivada principalmente por la necesidad de adecuarse a las nuevas exigencias de los mercados importadores. Para ello debió realizar:

1. Un proceso de reconversión hacia viñedos de alta calidad enológica para brindar materias primas adecuadas para la elaboración de vinos conforme a las condiciones de los mercados externos.
2. La implantación de variedades de color tales como Malbec, Bonarda, Cabernet Sauvignon, Syrah, Merlot y Tempranillo, entre otras, y en las variedades blancas el Chardonnay y Sauvignon Blanc.
3. El aumento de la superficie con variedades para consumo en fresco, que en el año 2006 con 10.278 ha representaron el 4,61 % de la superficie total, con un incremento del 207 % con respecto al año 1990, donde las principales variedades son Red Globe y Superior Seedless.
4. El crecimiento en la fabricación de jugos concentrados de uva a los cuales en el año 2007 se destinó alrededor del 33 % de las uvas producidas.
5. La adecuación de la oferta a la demanda de vinos de alta calidad, debiendo las empresas incorporar nuevas tecnologías, sin perder de vista el objetivo de continuar con la inserción en los mercados internacionales.
6. En el año 2006 el consumo llegó a 29,23 l por habitante, correspondiendo 23,52 l a vinos sin identificación varietal, 4,71 l a vinos varietales y 1 l a otros vinos.

7. Las preferencias del consumidor argentino de vinos se inclinan cada vez más al consumo de vino de color. También se aprecia un aumento en las preferencias hacia vinos espumosos, espumosos frutados, vinos gasificados, frizantes y cócteles de vino, aunque todavía no con volúmenes importantes.
8. El 55,16 % de las ventas de vinos al exterior es fraccionado, representando los vinos a granel alrededor del 44,84 % restante.
9. Los principales mercados para los vinos argentinos son Rusia, Estados Unidos, Paraguay, Reino Unido, Canadá y Brasil. Los vinos espumosos son comercializados primordialmente en Brasil, Chile, Uruguay, Venezuela y Estados Unidos, entre otros países.
10. Una mención especial debe hacerse con respecto a los jugos concentrados de uva que en los últimos años constituyen el segundo rubro en importancia de las exportaciones de productos vitivinícolas. Argentina es el primer exportador mundial de jugos, y ha llegado a posicionarse en los primeros lugares en los principales mercados importadores tales como Estados Unidos, Sudáfrica y Japón.

Todo este proceso de cambios estructurales ha sido acompañado con la sanción de leyes tales como la Ley de Denominación de Origen Controlada, Indicaciones Geográficas e Indicaciones de Procedencia, el Plan Estratégico para la Vitivinicultura Argentina (PEVI) y la constitución de la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), cuya finalidad es la promoción del consumo del vino argentino, tanto en el mercado interno como en el externo.⁶

Como el vino no solamente se lo conoce por su permanencia en el tiempo, por su grado de penetración en el mercado de bebidas o por su estado de moda, “Es de un gran interés conocer la vocación vitícola del medio, entendiéndose por tal su conjunto de posibilidades naturales, dependientes del clima y el suelo, con inclusión del medio biológico, para la producción de uva de características definidas, que habrá de hacerse compatible con la vocación y exigencia de las variedades cultivadas, para la mejor consecución de productos dirigidos a cubrir las demandas específicas del mercado.”⁷

En este sentido es necesario saber que el desarrollo de una vid requiere un período de 4 a 5 años aproximadamente para el crecimiento y maduración

⁶ Fuente: <http://www.inv.gov.ar>.

⁷ Hidalgo, Luis. (2002). Tratado de Viticultura General. Madrid. Mundi-Prensa. pg. 200.-

de la planta hasta que entra en producción. Luego de esta primera etapa, este tipo de proyectos se deberían analizar con un horizonte de 25 años ya que a medida que el tiempo transcurre, la planta genera mejor calidad de fruto y como consecuencia sus productos derivados toman mayor valor e importancia.

Para poder determinar su viabilidad técnica es necesario realizar ciertos estudios y/o análisis técnicos previos relacionados al clima, al suelo, al agua, por mencionar algunos de los más importantes; en síntesis todos aquellos factores que afectan de una forma directa o indirectamente a la producción relacionada a la uva como producto base para sus derivados.

4.3 El Clima.

Al momento de hablar sobre el clima, nos referiremos a: las temperatura máximas, mínimas y promedio a las que estará expuesta la planta; las horas de insolación; los niveles de precipitaciones, evapotranspiración⁸ potencial y granizo de la zona de la plantación, el momento en que se producen; las velocidades de los vientos y épocas de los mismos y niveles de humedad ambiente. La temperatura, variable muy importante no sólo por los valores máximos y mínimos que se puedan dar entre la temperatura del día y la noche en el período de maduración de la uva sino también por los valores medios alcanzados en las diferentes épocas del año. La insolación que debe tener una planta en el transcurso de un año oscila entre las 1.500 y 1.600 h de sol dependiendo de la latitud en que se encuentre el viñedo. Para que se produzca un buen crecimiento de la vid, el 80% de la insolación se debe producir en el período de vegetación de la planta. Las lluvias dependiendo del momento en que se produzcan en el ciclo anual de la planta, puede llegar a producir efectos fitopatológicos y un desmedro en la calidad del fruto. La vid, al contrario de la mayoría de las plantas, es muy resistente a la falta de humedad una vez satisfechas sus cantidades mínimas. En este sentido, se puede decir que como rasgo general, el nivel de lluvias promedio anual puede oscilar entre los 350 y

600 mm para cultivar la vid. Relacionado a esta característica, se asocia a la humedad de medio ambiente la que debe ser lo más baja posible a los fines de evitar enfermedades de la vid.

4.4 Proceso de producción del bien o servicio.

Este proceso está directamente ligado al desarrollo de la vid y su crecimiento. Ya mencionado con anterioridad, los barbechos necesitan de aproximadamente cinco años, en los casos que sean plantines menores a un año; para crecer y adquirir la fuerza necesaria para ingresar al régimen de producción promedio de la planta. Una vez alcanzado este desarrollo, si bien la vid continúa creciendo, se realizan tareas sobre las plantas en diferentes épocas del ciclo tendientes a ayudar a la misma a canalizar su energía en mejora de las características del fruto.

Actividades requeridas para producir el bien o servicio

Las actividades relacionadas a la producción de la uva son las siguientes:

- a) Nivelación del terreno para posible riego por manto, de ser por goteo no hace falta este trabajo.
- b) Colocación de los palos y alambrado.
- c) Colocación del sistema de riego por goteo (si corresponde).
- d) Plantación de plantas alertadoras de pestes (rosales en las puntas de las líneas como alertas de los pulgones)
- e) Siembra de los barbechos.

4.5 Tiempos de cada actividad.

Las actividades dentro del viñedo son diversas y responden al momento del año en que se realizan, estas tareas se organizan con una determinada

⁸ La evapotranspiración no manifiesta los niveles de pérdida de agua por evaporación y transpiración del medio vitícola lo que nos ayudará a determinar la necesidad de agua para el cultivo.

secuencia a los fines de ayudar a la planta a desarrollarse mejor y lograr que el fruto (la uva) sea de la mayor calidad posible. Esto, con el transcurso del tiempo producirá que el producto derivado del tratamiento de la uva sea reconocido por su calidad en todos sus aspectos. Las actividades que se desarrollan en la vid a lo largo de un año, en términos generales son:

Mes	Semana	Actividad	Mes	Semana	Actividad	
ENE	1	Envero.	JUN	27	Implantación Barbechos	
	2					
	3					
	4					
	5					
FEB	6	Deshoje.	JUL	28	Poda de Fructificación	
	7					
	8					
	9					
MAR	10	Maduración.	AGO	30		
	11					
	12					
	13					
ABR	14	Cosecha	SEP	31		
	15					
	16					
	17					
	18					
MAY	19	Poda de Fructificación	OCT	32		
	20					
	21					
	22					
JUN	23		NOV	33		
	24					
	25					
	26					
				DIC	34	Floración / cuajada
					35	
			36			
			37			
			38			
			39			
			40			
			41			
			42			
			43			
			44			
			45			
			46			
			47			
			48			
			49			
			50			
			51			
			52			
			53			
			54			

Fuente: Elaboración propia. Los tiempos marcados son estimativos.

4.6 El suelo.

No menos importante que los diferentes factores climáticos, es el tipo de suelo y sus características geológicas. La textura o composición granulométrica del suelo cumple un papel fundamental en el desarrollo de la vid, considerada como “fertilidad física” del mismo; en contraposición con la “fertilidad química” debida a su composición mineral. La composición física del suelo condiciona el desarrollo del sistema radicular y como consecuencia de esto su aprovisionamiento de agua y de elementos nutritivos para la planta, teniendo esto impacto directo en la cantidad y calidad de la producción. Además de su estructura y composición geológica, es importante conocer los elementos fertilizantes minerales del suelo, agrupados dentro de la “fertilidad química”; los cuales son tomados por la planta en cantidades relativamente importantes (en el orden del 0,1% del peso de su materia seca). Estos elementos son:

Elementos Mayores	Elementos Menores
Nitrógeno	Boro
Fósforo	Molibdeno
Potasio	Manganeso
Magnesio	Cinc
Calcio	Cobre
Hierro	Sodio
Azufre	Cloro

Nitrógeno. Es el principal elemento rector del desarrollo y crecimiento de la vid, fundamentalmente madera y hojas, aun cuando también interviene en todos los demás tejidos vegetales. Elemento fundamental para su metabolismo, elemento base de la multiplicación celular y del desarrollo de los organismos vegetativos, necesario desde el primer momento y durante todo el período de crecimiento activo, especialmente en la floración, desarrollo de los pámpanos y engrosamiento de los frutos.

Potasio. Tiene una gran importancia sobre el régimen del agua en los tejidos y favorece el desarrollo general de las cepas, provoca el aumento general de las hojas, incrementa el diámetro y peso de los sarmientos por unidad de longitud, aumenta el número de racimos y favorece una correcta distribución de las reservas en las diferentes partes de la planta otorgando una mayor longevidad.

4.7 El agua.

Este elemento, a lo largo de la historia de la humanidad, ha tomado un valor cada vez más importante por ser un bien escaso y fundamental para el desarrollo y subsistencia de todo ser vivo. En esta oportunidad no será la excepción, por lo tanto la disponibilidad de este elemento básico, es indispensable tenerlo en determinados y precisos momento del desarrollo de la vid y con la calidad y cantidad necesaria para poder asegurar al momento de la vendimia/cosecha, una calidad de uva que satisfaga las condiciones mínimas necesarias para poder dar paso al producto derivado de la uva: vino, fruto fresco o pasa de uva.

Los sistemas de riego, por lo general dependen del sistema de conducción o soporte de la vid, pueden ser de dos formas dependiendo de la cantidad de luz que recibirán los racimos y por ende la calidad de uva a obtener luego: tipo parral o conducción alta y espaldero. En el primero la planta trepa por los palos dispuestos en el cuartel para luego formar sus sarmientos un entramado tal que se asemeja a un techo vegetal, de esta forma los racimos de uva no recibirán tanta luz ya que en la mayoría de los casos estarán cubiertos por las hojas. En cambio en el sistema por espaldero, la vid se dispone sobre una hilera de alambres en forma perpendicular a la trayectoria del sol para recibir la mayor cantidad de horas luz posible.



Tipo Parral



Tipo Espaldero

El consumo de agua por parte de la vid no es parejo a lo largo del año, depende de las condiciones climáticas del lugar y de las fases de crecimiento vegetativo de la planta.

Los sistemas de Riego más tradicionales son riego por manto o riego por surco; éstos se aplican generalmente a los parrales y espaldero respectivamente. Un tercer tipo de riego es el llamado riego por aspersión, sistema que requiere de una inversión más elevada respecto de los ya

mencionados, a saber: depósito de almacenamiento de agua, cañerías a lo largo de todo el sistema de conducción plantado y de bombas que tengan la capacidad de empujar el agua hasta el punto más indicado. En este caso no es necesario realizar muchos trabajos de suelo no así en los sistemas de conducción parral y espaldero. Este trabajo es previo a la plantación de los palos y luego se realizan tareas de mantenimiento para que el agua pueda fluir y llegar a las raíces de las vides.

La vid es una planta que necesita poca cantidad de suministro de agua para poder desarrollar su estructura, entre unos 280 y 300 litros para formar un kilo de materia seca. Además de esto posee un sistema radicular que gana profundidad en el suelo y con una gran capacidad de absorción de agua, esto le da a la vid una mayor resistencia a soportar altas temperatura. El riego de las vides estará en función de los niveles pluviométricos de la zona, en cómo se realizarán y en su magnitud, siempre buscando disminuir el estrés hídrico de la planta⁹.

Como se puede apreciar, cada tema que se menciona abre un abanico de opciones a estudiar, no es el objeto del presente trabajo pero sí puede dar pie a futuros trabajos.

⁹ Artículo: Las necesidades hídricas de la vid, <http://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/37174-Las-necesidades-hidricas-de-la-vid.html>

V. MERCADO.

Antes de comenzar y en procura de armar la estructura de una idea en la mente, es sano consultar el significado de las palabras para después establecer un marco sobre el que en su interior luego trabajaremos, es por esto que al buscar en el diccionario el significado de la palabra “mercado”, encontramos lo siguiente:

mercado¹⁰.

(Del lat. mercātus).

1. m. Contratación pública en lugar destinado al efecto y en días señalados.
2. m. Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios.
3. m. Concurrencia de gente en un mercado.
4. m. Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público.
5. m. Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.
6. m. Plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera.
7. m. Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.
8. m. Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado.

De todas las acepciones de la palabra, la que más se adapta al tipo de actividad que nos involucra, podemos decir que el mercado es un conjunto de consumidores capaces de comprar un producto y/o servicio manteniendo un estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico específico pudiéndose desarrollar en un determinado tiempo y espacio. Por lo

¹⁰ Definición de la palabra “mercado” extraída del diccionario de la Real Academia Española disponible en www.rae.es.

tanto al momento de tomar la decisión de poner un producto en el mercado, previamente debemos estudiar, analizar, dimensionar, determinar quiénes son y/o serán nuestros competidores, nuestros clientes, los productos sustitutos, por mencionar algunos aspectos a tener en cuenta. Es por esto que no hay una sola forma de analizar un mercado. Podemos decir que hay diferentes tipos de mercado: de consumo, de negocios, globales y sin fines de lucro¹¹.

De Consumo: donde las empresas que ofertan bienes y servicios para el consumo masivo tratan de desarrollar e instalar en el mercado una imagen de marca superior al resto y que perdure en el tiempo.

De Negocios: si bien en este segmento también se ofertan bienes y servicios, éstos están destinados a empresas productoras de bienes y/o servicios. Quienes compran en este tipo de mercado evalúan principalmente la magnitud de la utilidad que este bien y/o servicio le generará dentro de su proceso productivo. Para estos casos no es tan importante la publicidad sino también la trayectoria de la empresa en todos sus aspectos.

Globales: en este mercado hay que tomar decisiones adicionales ya que los productos y servicios ofrecidos deben adaptarse a las leyes del lugar, tener en consideración los usos y costumbres, la religión y hábitos de consumo, cuan estable es la moneda del lugar de destino y la posibilidad de tener que otorgar licencias de fabricación entre otros.

Sin fines de lucro: en este tipo de mercado también se incorpora a los entes gubernamentales. El modo de operación, en la mayoría de los casos, suele ser un proceso licitatorio donde las exigencias de precios bajos limitan mucho la calidad del producto ofertado, esto sin considerar que normalmente son organizaciones que no disponen de un significativo presupuesto para invertir.

Ya incorporados los tipos de mercado y en busca de un nivel más en éste, debemos considerar como se comporta nuestro producto en las diferentes magnitudes globales tomando dimensiones geográficas, en primera posición la más amplia como mundo, pasando por el nivel de continente para llegar al

¹¹ Kotler, Philip. (2001). Dirección de marketing. México. Pearson Educación. Pg. 7.

país, esta subdivisión puede continuar tan profundo como amerite el producto que estemos analizando. Este nivel de segmentación nos permitirá establecer cuál es nuestro alcance en función de las magnitudes. Esta es una de las formas de segmentar el mercado, al momento de analizar un producto, no sólo se debe visualizar dicha segmentación sino complementarlo con otros tipos como el de rubro en el que está el producto y las diferentes alternativas que hay del mismo y cumplen las mismas funciones. Delimitados los diferentes estratos de mercado para el sector/industria en el que estamos o queremos estar, agrega valor al conocimiento general saber la historia del producto, todas sus características, modo de producción y comercialización, sus sustitutos y complementarios. Otros datos que no se deben dejar de lado son la cultura social de destino del bien y/o servicio, pues es el modo de consumo, precio relativo, cadena de distribución y tendencias.

Al mercado no sólo lo regulan la oferta y la demanda, también lo hacen las normas, usos, costumbres y la tecnología que, con el transcurso del tiempo se adaptan a la época y lugar; si bien hoy la llamada globalización comparte muchas cosas, otras tantas no las puede suplir y hay que tenerlas en consideración. Para nuestro país, y en línea a lo mencionado con anterioridad, el mercado de los productos alcohólicos dentro del cual se encuentra el vino; está regido en términos generales por la Ley General de Vinos Nro. 14.878, la Ley Nacional de Alcoholes Nro. 24.566 y además por el Plan Estratégico Vitivinícola 2.020 (PEVI, realizado en 2.002). En la ley 14.878, creada en 1.959 da lugar al nacimiento del Instituto Nacional de Vitivinicultura; institución a la que se le asigna la tarea de definir, administrar, desarrollar y hacer cumplir las normas que regulan el sector.

En lo que respecta al PEVI 2020, quienes lo conformaron evidenciaron que el mundo atraviesa un cambio de época. Estas transformaciones afectan la producción y el comercio de alimentos y se manifiestan en el proceso de globalización, la creciente urbanización de los consumidores, la desigualdad en el desarrollo de los pueblos y regiones y la revolución tecnológica.

Ante esta perspectiva la vitivinicultura argentina ha asumido el desafío colectivo de implementar un Plan Estratégico que transforme al sector,

permitiéndole un mejor posicionamiento global. Las estrategias están orientadas a focalizar acciones sobre las principales oportunidades del Mercado Global (interno y externo). Esto implica un fuerte compromiso de los productores, los bodegueros y el Estado para estructurar y organizar la vitivinicultura y responder a las necesidades de los consumidores.

El objetivo es alcanzar, en los próximos años, un máximo valor agregado y un desarrollo armónico de todos los agentes económicos y sociales que participan del negocio.¹²

En la sociedad actual basada en la información, las empresas que cuenten con información superior tendrán una ventaja competitiva; podrán escoger mejor sus mercados, crear mejores ofertas y ejecutar mejores planes de marketing.¹³


En línea a lo recién mencionado y sin dejar de lado la composición geográfica de la industria del vino, sus procesos de producción y comercialización; se representará una muestra de los diferentes análisis comparativos para cada una de las instancias del gran proceso que significa producir la uva hasta su comercialización. Por estar en un mundo globalizado y en donde la información está accesible a todos los diferentes estratos ó agrupaciones geográficas, se mostrará información a nivel mundial y luego a nivel nacional.

En términos generales, el grado de detalle puede ser amplio o preciso en función del tipo de decisión que tenga que tomarse y de su disponibilidad en el mercado. En el esquema siguiente se muestra, en forma reducida; cual podría ser el nivel de apertura a tener en cuenta para definir rumbos (ver esquema 1). Otro indicador a considerar es la segmentación por el tipo de variedad de uva ya que en forma directa está asociado el producto a elaborar luego con ella. En el grado de detalle puede uno desplazarse en ambos sentidos, tanto hacia niveles superiores y sin tanta especificidad (mundial) como hasta niveles inferiores y con posibilidades de mayor desagregado (departamental, tipo de cepa, entre otros).

¹² Introducción del Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020. <http://coviar.com.ar>

¹³ Kotler, Philip. (2001). Dirección de marketing. México. Pearson Educación. Pg 100.

Esquema 1: diferentes niveles de detalle.

			Destino	Modalidad de ingreso a la bodega
Indicador.	Sup. Implantada (ha)	Producción (qq de uva)	Vinificar Consumo en fresco Pasas	Propia Comprada Terceros
Grado de detalle				

Fuente y elaboración propia.

5.1 Mercado Mundial vitivinícola.

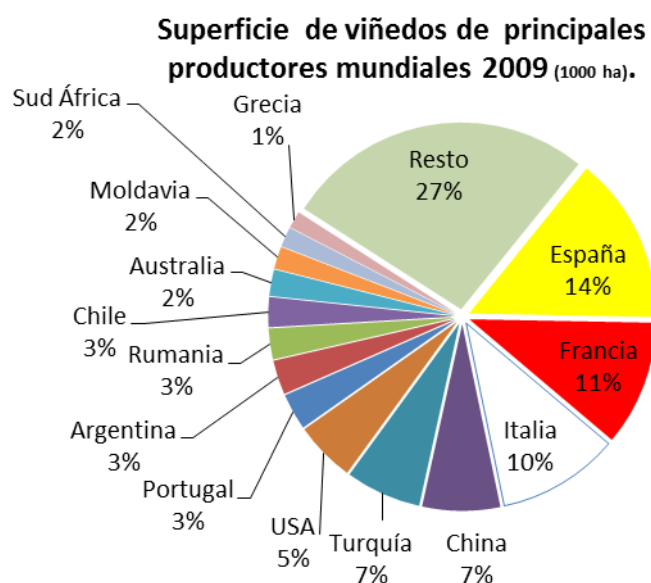
Para tomar magnitud del mercado del vino mundial¹⁴, se puede analizar tomando varios indicadores dependiendo en qué etapa del proceso se esté interesado en estudiar. A este nivel la producción de uva se distribuye y se utiliza para sus diferentes destinos como se muestra en el cuadro siguiente:

	Destino de la producción de Uva (1000 qq)				Viñedos (1000 ha)
	Fresca	Pasa	Vino	Total	
África	23.358	340	17.990	41.688	378
América	27.119	4.212	108.131	139.462	1.005
Asia	123.526	6.392	57.318	187.236	1.676
Europa	37.134	1.035	255.548	293.717	4.423
Oceanía	690	171	18.825	19.686	212
Total	211.827	12.150	457.812	681.789	7.694
	31,1%	1,8%	67,1%		

Fuente: OIV para el año 2009- Elaboración propia.

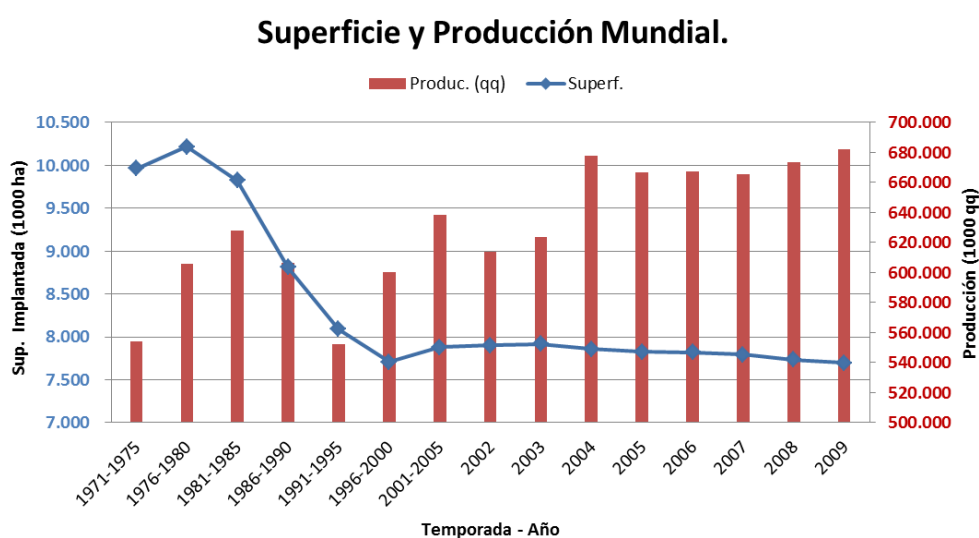
Otra forma de medirlo es por el área sembrada de cada país como se muestra en el siguiente gráfico:

¹⁴ En el transcurso de este capítulo se observarán diferentes fechas de actualización en tablas y gráficos por el motivo que en los diferentes niveles de segmentación de la información de acceso público al momento de realizar el trabajo no ha sido actualizada en su totalidad.



Fuente: Organización Internacional de la viña y el vino (OIV) – Elaboración propia. Ver tabla 1 al final del capítulo.

En valores mundiales y a los fines de poder evidenciar una tendencia sobre la producción de uva, en donde en los últimos seis años la producción ha crecido un 8,1%, en el gráfico siguiente se contrasta la evolución de la producción de uva y la superficie de viñedos asociada.



Fuente: Organización Internacional de la viña y el vino (OIV) – Elaboración propia. Ver tabla 2 al final del capítulo.

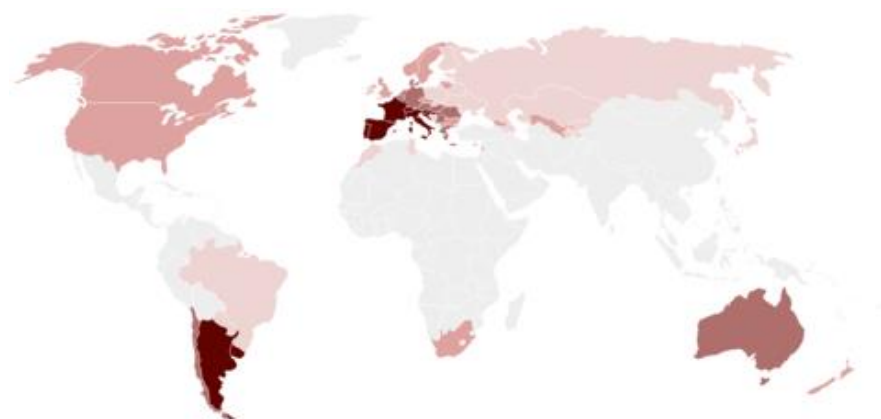
Como consecuencia de la producción de uva podemos ver en detalle cuáles son los principales países productores de vino del mundo.






Producción estimada de vino por país en 2012 según la OIV			
Puesto	País		Producción (millones de hectolitros)
1		Francia	41.422
2		Italia	40.060
3		España	30.392
4		USA	20.510
5		China	14.880
6		Australia	12.660
7		Chile	12.554
8		Argentina	11.778
9		Sudafrica	10.037
10		Alemania	9.012

Fuente: Organización Internacional de la viña y el vino (OIV) – Elaboración propia. Ver tabla 3 al final del capítulo.

Dentro de los primero cinco países productores de vino, los que más han crecido entre el 2001 y 2009 se encuentran China (18,5%), España (15,3%) y USA (14,4%).

Otra manera de dimensionar el mercado sería por el nivel de consumo de vino promedio por persona de cada país, independientemente si es productor o no de esta bebida. En el mapa siguiente se observa a primera vista y con diferencia de tonalidades en el color, las diferentes magnitudes de consumo de vino por persona.

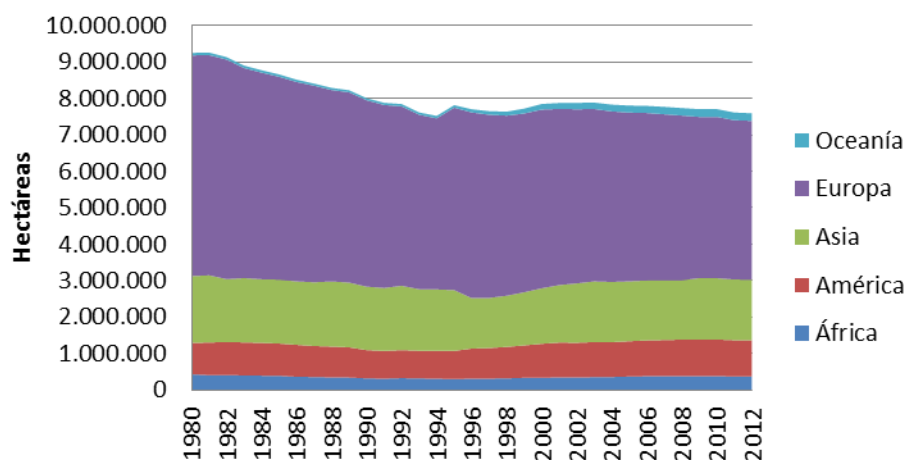


Consumo mundial de vino, *per Capita*: *  - Menos de 1 litro. *  - Desde 1 hasta 7 litros. *  - Desde 7 hasta 15 litros. *  - Desde 15 hasta 30 litros. *  - Más de 30 litros.

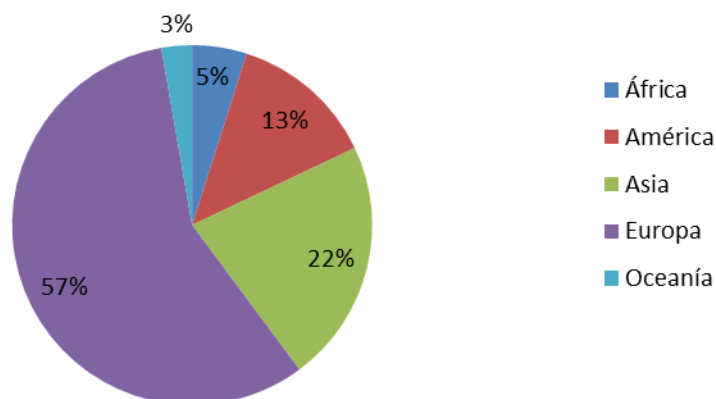
Fuente: Organización Internacional de la viña y el vino (OIV), 2009.

Para poder lograr los valores de producción de vino, es necesario contar con una determinada cantidad de superficie implantada de vides. Analizando desde este aspecto, resultan las siguientes gráficas.

Superficie Implantada en el Mundo.



Superficie Implantada Mundial (2012).

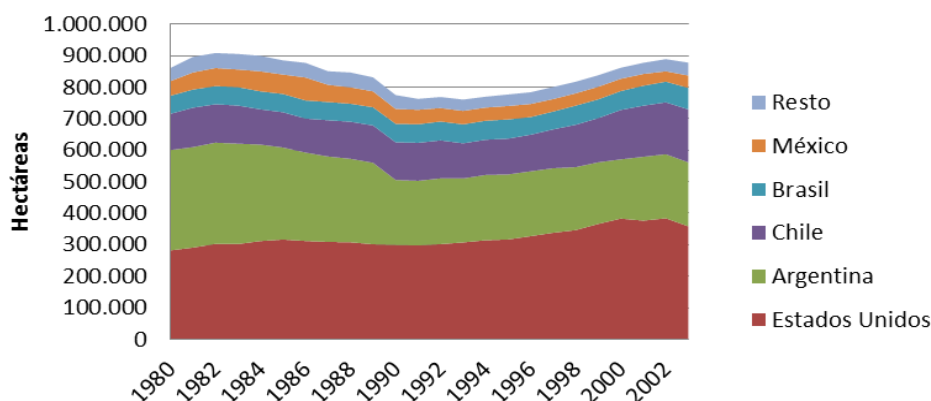


Fuente: FAO y UVA.¹⁵ Gráfico de elaboración propia.

Si analizamos ahora en América algunos valores y su evolución, se puede visualizar con mayor facilidad la tendencia de ciertos países, en este caso respecto a la superficie implantada que dará lugar, en función de la producción obtenida; a la elaboración de sus tres alternativas de destino.

¹⁵ FAO: Food and Agriculture Organization, www.fao.org
UVA: Unión Vitivinícola Argentina, www.uva-ra.com.ar

Superficie Implantada en America.



Fuente: FAO y UVA.¹⁶ Gráfico de elaboración propia.

Llegado el momento de querer expandir los horizontes del producto comercializado, se debería tener en cuenta cuál es el consumo por persona promedio anual por país. Este indicador puede proporcionarnos una pauta del consumo y al analizar la tendencia de los últimos años puede proporcionar una perspectiva si dicho mercado es conveniente o no para introducir nuevos productos. En el siguiente cuadro se puede apreciar para los principales países productores de vino y cuál es el consumo de vino por persona.

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Italia	54,0	52,7	48,2	50,8	48,6	46,0	46,3	44,9	43,7	40,0
Francia	58,4	57,1	58,3	56,6	54,8	55,0	53,8	52,1	49,6	48,4
España	34,9	34,9	33,7	32,8	32,5	31,5	30,7	29,4	27,0	24,7
USA	7,5	7,4	7,8	8,2	8,4	8,7	8,9	9,2	9,1	8,9
China *	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	1,1
Argentina	33,4	32,3	31,8	32,5	29,0	28,4	28,5	28,4	26,9	25,8
Australia	20,3	20,5	20,4	21,1	21,7	22,2	22,1	22,6	22,9	23,7
Chile	14,7	14,4	14,6	16,8	15,8	16,2	14,5	17,9	13,9	18,4
Sud África	8,7	8,6	8,4	7,4	7,4	7,1	7,0	7,3	7,2	6,8
Alemania	24,5	24,3	24,6	23,9	24,0	24,0	24,5	25,2	25,2	24,5
Rusia	3,2	4,2	4,4	6,0	7,0	7,3	7,5	8,2	7,9	7,1
Rumania	23,5	21,3	22,6	23,0	26,6	10,9	25,6	25,5	25,0	18,7

* incluye Macao, Hong-Kong y Taiwan.

Fuente: Organización Internacional de la viña y el vino (OIV) – Elaboración propia. Ver tabla 4 al final del capítulo.

Los países que más han crecido en el período mencionado son Rusia, China, Chile, USA y Australia, los restantes con crecimiento negativo y disminución del consumo por persona.

5.2 Mercado Nacional vitivinícola.

En esta instancia, en donde los límites del mercado son los marcados por la frontera de nuestro país, la forma de analizar el mercado no varía significativamente de lo ya realizado con anterioridad, determinaremos cuáles son las provincias productoras por naturaleza y cuáles se han desarrollado en los últimos años. Como se dijo con anterioridad, al mercado lo regulan entre otras cosas los productos sustitutos al nuestro. En este sentido se puede visualizar en el siguiente esquema una forma de la estructura y catalogación del mercado de bebidas.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la categoría “Vinos” el grado de detalle no está muy abierto ya que es sólo a los efectos de mostrar un ejemplo de dónde se encuentra nuestro producto dentro del mercado/segmento.

¹⁶ FAO: Food and Agriculture Organization, www.fao.org
 UVA: Unión Vitivinícola Argentina, www.uva-ra.com.ar

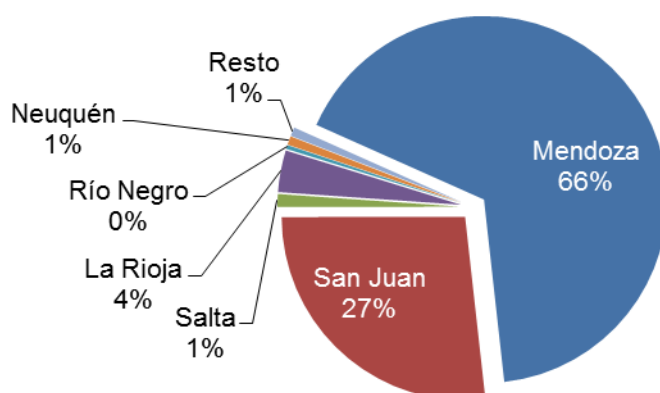
Históricamente las provincias de Mendoza y de San Juan son las productoras vitivinícolas por excelencia, así lo demuestran también los valores de producción de uva para sus diferentes destinos.

	Destino de la producción de Uva (qq)				Viñedos (ha)
	Fresca	Pasa	Vino	Total	
Mendoza	13.678	9.029	14.916.086	14.938.793	157.204
San Juan	276.476	387.796	5.335.568	5.999.840	47.394
Salta	20	0	255.062	255.082	2.650
La Rioja	0	10.319	816.036	826.355	7.140
Río Negro	6.336	0	71.225	77.561	1.672
Neuquén	0	0	170.925	170.925	1.683
Resto	0	0	173.642	173.642	3.459
Total	296.510	407.144	21.738.544	22.442.198	221.202
	1,32%	1,81%	96,86%		

Fuente: Estadística del INV 2012- Elaboración propia.

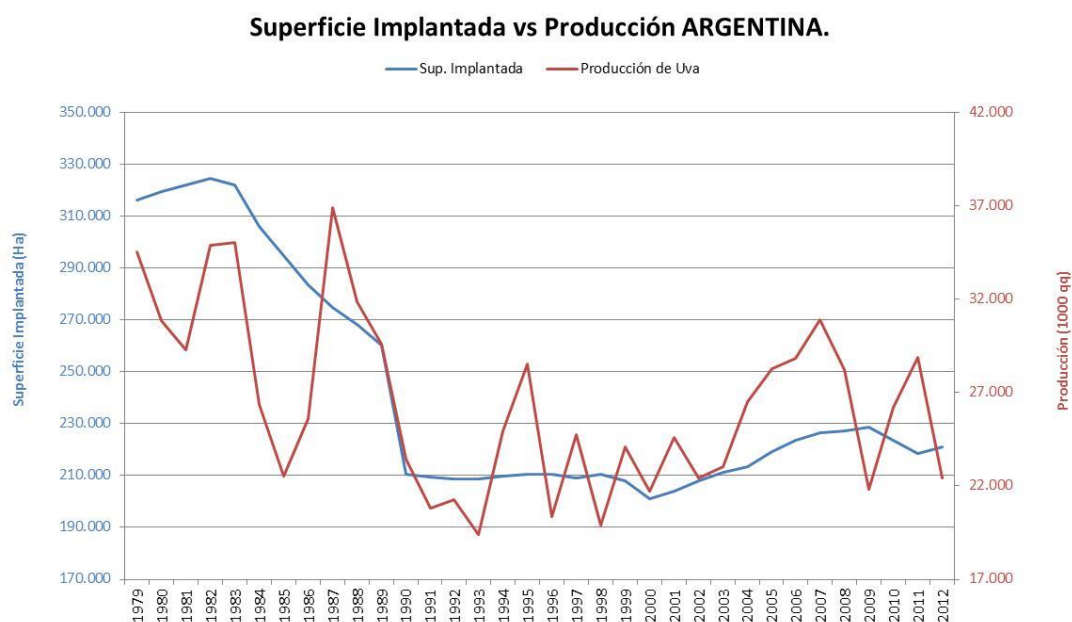
Otra forma de ver la escala de producción de las principales provincias productoras de la Argentina, es en un gráfico como el siguiente en donde más del 90% de la producción nacional está concentrada en dos provincias: Mendoza y San Juan.

Producción de Uva por provincia.



Fuente: Estadística del INV 2012- Elaboración propia.

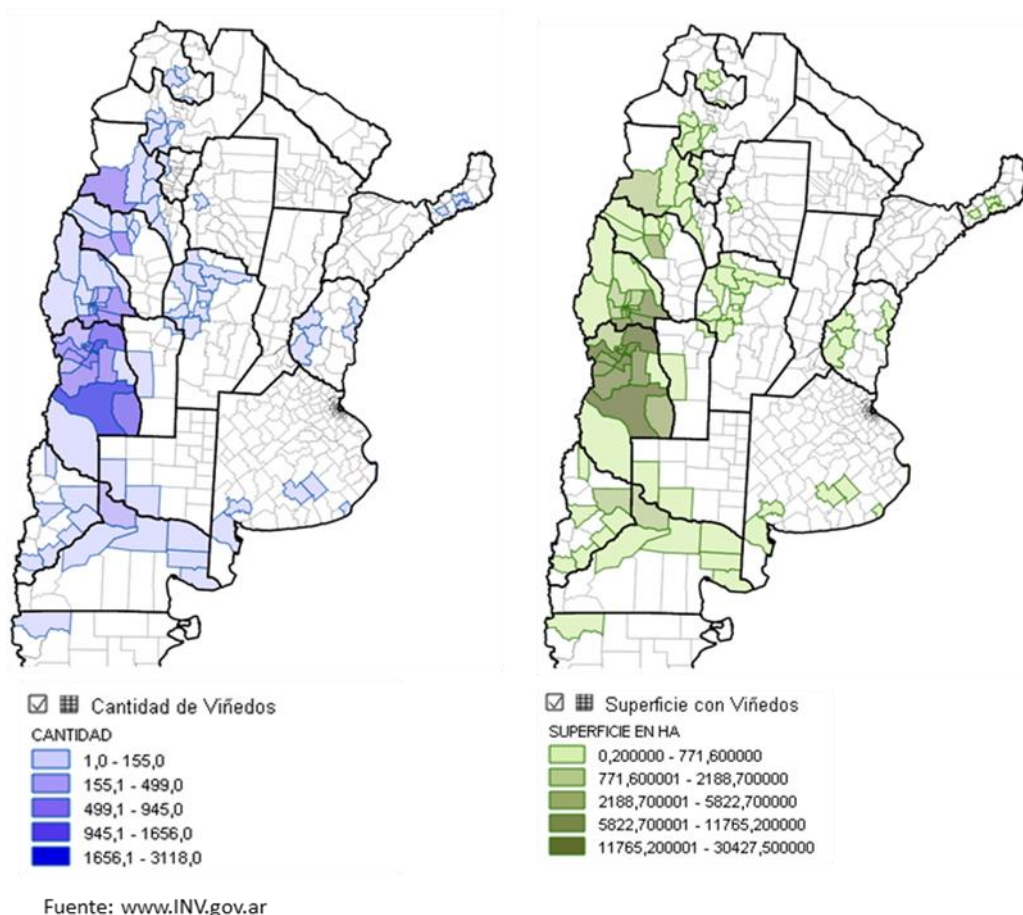
Al graficar la evolución de la superficie implantada y la producción entre los años 1987 y 1990 se produce una disminución significativa tanto de la superficie implantada como de los niveles de producción en consecuencia, entre otros factores; del inicio de una reconversión económica (en el plano tecno-productivo, como en el organizacional, comercial y financiero). En el ámbito de la producción se produce una migración de variedades de uva del tipo criollas a otras uvas finas de mayor valor enológico.¹⁷



Fuente: Estadística del INV.- Elaboración propia.

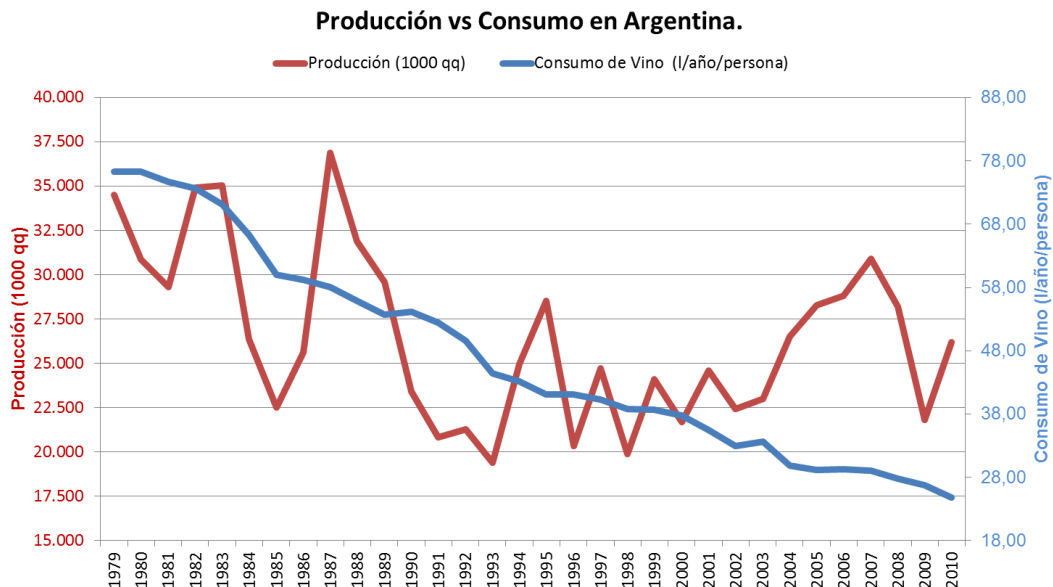
Al momento de analizar el desarrollo de viñedos en el país, sin dejar de tener en cuenta además de la cercanía a la planta de procesamiento de la uva, para cualquiera de sus tres formas; es importante saber de antemano en qué provincia y departamento están instalados los proveedores de insumos para esta actividad y de esta forma minimizar el costo de traslado y precio de ciertos insumos para desarrollar la actividad. En este sentido, en el gráfico siguiente podremos observar cómo está distribuida la cantidad y la superficie de viñedos considerando la estructura geopolítica de nuestro país como plantilla.

¹⁷ Azpiazu, Daniel y Basualdo Eduardo. (2003). Estudios Sectoriales: Industria Vitivinícola. Préstamo BID 925/OC-AR.



Con el transcurso del tiempo y registros estadísticos acordes, se pueden combinar series históricas como puntapié para el análisis de situaciones puntuales acontecidas y sobre todo en la determinación de la tendencia de cada una de las variables intervinientes. Un ejemplo de esto es la conjunción de la producción y el consumo de vino en la Argentina en un período de tiempo de 30 años. En el gráfico siguiente, Producción vs Consumo en Argentina; se puede observar que más allá de los picos de producción; el consumo por persona no ha acompañado al cambio producido en los inicios de los '90 en la calidad del producto enológico. En consecuencia a los resultados de la observación de estas dos tendencias, se pueden sumar más cuestionamientos sobre cómo está conformada la matriz de consumo de bebidas. Una de ellas es de cuantificar cuál es la posición de las bebidas alcohólicas dentro del rubro bebidas, a partir de este nivel de agrupamiento se puede ir hacia muchas otras desagregaciones como determinar por región o provincia esta misma relación; un ejemplo de esto se puede observar en la Infografía I de los anexos al final de este capítulo en donde se realizó un análisis pormenorizado del consumo de

alcohol en la Argentina. En dicha encuesta se releva una serie de datos estudiados con antelación para luego poder agruparlos y relacionarlos entre sí. Por lo general este tipo de estudios se pueden comprar a empresas que se dedican específicamente a realizar estudios de mercado de los más variados productos y rubros.



Fuente: Estadística del INV.- Elaboración propia.

Como se puede observar, el nivel de profundidad y de análisis, combinación de series de datos y agrupamientos es muy variado e intentar describirlos a todos con su respectiva interpretación y análisis haría de este trabajo un exhaustivo estudio de mercado de la industria de las bebidas, aspecto ajeno al objetivo del mismo sino despertar, dar el puntapié inicial para quien se dedique a pleno a este rubro.

Algunas de las combinaciones que se pueden realizar son: qué tipo de cepa de vino gusta más al consumidor, dentro de las bebidas alcohólicas cuál es la preferida por el consumidor en función de la época del año, lugar y edad; cuál es el envase más cómodo para el cliente, su forma de abrirlo y muchas otras más.

5.3 Conclusiones.

A lo largo de este capítulo, se observa que al momento de hablar de “Mercado” se hace referencia a una gran cantidad de información y de la más variada relación sobre una actividad en particular, que a su vez esta misma no se encuentra aislada del resto de las acciones de mercadeo sino íntimamente relacionada con algunas y con otras, menos.

Está visto que al momento de ofrecer un producto en el mercado, es saludable hacer un estudio del mismo en forma previa, lo que nos orientará y dará una pauta de dónde se está posicionado con nuestro producto y en función a las características del mismo las posibilidades de éxito en el mercado del producto que se busca insertar.

En función a estudios específicos, se puede determinar el nivel de oferta óptimo del producto para determinado tamaño de mercado o demanda potencial, esto impactará directamente en los niveles de producción, en la compra de insumos para la producción, cantidad de personal, logística, en síntesis toda la organización.

También un estudio de mercado aportará información valiosa para la toma de decisión sobre qué región es más conveniente iniciar una acción de venta y sobre cuál no, a los fines de optimizar recursos y esfuerzos que contribuyan a la maximización de las ganancias de la empresa, su posicionamiento respecto a sus competidores y buena imagen de marca dentro del mercado.

De observar el mercado mundial y el argentino, analizando sus evoluciones en los diferentes indicadores que se mostraron con anterioridad, se puede concluir que en términos generales se tiende a consumir menor cantidad de vinos pero de mejor calidad. Dependiendo de la comunidad que se analice, algunas tienden a consumir más vino y otras no tanto. Quienes crecen tienen mucho potencial por su elevada población como es el caso de China, esto puede transformarse en una oportunidad de negocio para el productor local ya que la tendencia en Argentina es a la baja en el consumo por persona. En

términos globales, la oportunidad se ve atractiva; se debería analizar como proyecto de inversión para evacuar las dudas y dimensionar la inversión.

5.4 Anexos.

Tabla 1. Áreas sembradas de viñas en los mayores países productores de vino.

	OIV 2008 - 2009				
	2005	2006	2007	2008	2009
España	1180	1174	1169	1165	1113
Francia	895	888	867	857	836
Italia	842	843	838	825	812
China	433	444	475	480	518
Turquía	555	552	521	518	505
USA	399	399	397	402	403
Portugal	248	249	248	246	244
Argentina	219	223	226	226	229
Rumania	217	213	209	207	206
Chile	193	195	196	198	199
Australia	167	169	174	173	176
Moldavia	148	146	150	150	148
Sud África	134	134	133	132	132
Grecia	113	112	117	115	113
Resto	2060	2054	2048	2042	2060
Total *	7803	7795	7768	7736	7694

* Estimación de la OIV

Fuente: Organización Internacional de la viña y el vino (OIV)

Tabla 2: Producción Mundial de Uva.

Años	Superf. 1000 ha	Producción 1000 qq	qq/ha
1971-1975	9.961	554.369	56
1976-1980	10.213	605.602	59
1981-1985	9.823	628.084	64
1986-1990	8.813	606.279	69
1991-1995	8.091	552.472	68
1996-2000	7.705	600.245	78
2001-2005	7.878	638.316	81
2002	7.902	613.460	78
2003	7.916	623.880	79
2004	7.859	677.509	86
2005	7.823	666.477	85
2006	7.818	667.514	85
2007	7.792	665.219	85
2008	7.736	673.699	87
2009	7.694	681.790	89

Fuente: Organización Internacional de la viña y el vino (OIV)

Tabla 3: Principales países productores de vino (1000 de hl)

País	2.012	2.011	2.010	2.009	2.008	2.007	2.006	2.005	2.004
Francia	41.422	50.757	44.322	46.269	42.654	45.672	52.127	52.105	57.386
Italia	40.060	42.772	48.525	47.314	46.970	45.981	52.036	50.566	49.935
España	30.392	33.397	35.353	35.166	36.240	34.755	38.137	37.808	42.988
USA	20.510	19.187	20.887	21.965	19.340	19.870	19.440	22.888	20.109
China	14.880	13.200	13.000	12.800	12.600	12.500	11.900	11.800	11.700
Australia	12.660	11.180	11.420	11.710	12.448	9.620	14.263	14.301	14.679
Chile	12.554	10.464	8.844	10.093	8.683	8.227	8.448	7.885	6.301
Argentina	11.778	15.473	16.250	12.135	14.676	15.046	15.396	15.222	15.464
Sudáfrica	10.037	9.324	9.327	9.986	10.165	9.783	9.398	8.406	9.279
Alemania	9.012	9.132	6.906	9.228	9.991	10.261	8.916	9.153	10.007
Portugal	6.141	5.610	7.133	5.868	5.689	6.074	7.542	7.266	7.481
Rumania	3.311	4.058	3.287	6.703	5.159	5.289	5.014	2.602	6.166
Grecia	3.150	2.750	2.950	3.366	3.869	3.511	3.938	4.027	4.248
Brasil	2.917	3.394	2.459	2.720	3.683	3.502	2.372	3.199	3.925

Fuente: Organización Internacional de la viña y el vino (OIV)

Tabla 4: Consumo individual de vino por año.

Consumo humano individual de vino por año.

(L por cápita anual)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Luxemburgo	62,1	58,2	64,0	56,7	58,3	55,6	55,2	50,6	54,6	51,8
Francia	58,4	57,1	58,3	56,6	54,8	55,0	53,8	52,1	49,6	48,4
Portugal	44,5	45,3	44,6	50,8	46,8	46,5	45,3	42,6	42,7	42,4
Italia	54,0	52,7	48,2	50,8	48,6	46,0	46,3	44,9	43,7	40,0
Suiza	43,1	42,7	41,5	40,6	39,8	38,8	37,6	38,8	38,4	37,9
Eslovenia	34,4	30,2	23,2	33,0	25,4	32,0	26,8	34,1	39,6	37,1
Dinamarca	33,7	34,5	33,5	33,8	31,7	31,9	31,6	32,9	33,8	34,2
Croacia	40,2	42,3	45,6	39,2	37,0	29,4	30,1	33,7	31,5	34,1
Austria	30,9	28,5	29,7	29,3	29,3	29,2	29,6	29,5	28,8	28,7
Grecia	26,0	26,7	22,3	27,6	29,6	32,1	28,5	29,3	28,3	26,7
Bélgica	24,6	23,5	26,6	25,4	26,5	26,8	27,7	27,5	28,2	26,7
Hungría	30,9	31,4	34,0	30,8	30,5	26,2	28,7	28,1	30,2	26,1
Argentina	33,4	32,3	31,8	32,5	29,0	28,4	28,5	28,4	26,9	25,8
Serbia							15,0	19,1	21,2	25,3
España	34,9	34,9	33,7	32,8	32,5	31,5	30,7	29,4	27,0	24,7
Alemania	24,5	24,3	24,6	23,9	24,0	24,0	24,5	25,2	25,2	24,5
Australia	20,3	20,5	20,4	21,1	21,7	22,2	22,1	22,6	22,9	23,7
Suecia	13,3	14,9	16,5	16,8	14,7	17,0	16,1	19,3	21,7	21,6
Montenegro							18,7	13,0	19,3	21,3
Holanda	19,5	20,9	20,8	22,1	20,6	21,3	21,4	21,6	22,8	20,9
Reino Unido	16,4	17,4	18,8	19,4	21,2	21,7	20,9	22,4	21,9	20,5
Uruguay	28,5	29,6	24,5	22,7	25,5	26,2	25,9	27,3	22,2	20,2
Rep. Checa	6,6	8,8	10,6	11,5	8,0	10,8	12,7	17,2	19,0	19,2
Rumania	23,5	21,3	22,6	23,0	26,6	10,9	25,6	25,5	25,0	18,7
Georgia	10,1	8,1	7,4	6,8	6,9	11,2	19,1	31,4	22,8	18,4
Chile	14,7	14,4	14,6	16,8	15,8	16,2	14,5	17,9	13,9	18,4
Malta	6,3	7,5	8,7	17,3	17,2	17,1	28,7	19,2	16,0	17,5
Irlanda	11,0	12,2	12,6	14,5	13,8	16,4	16,8	17,1	17,3	15,5
Kyrgystan	9,7	7,6	6,9	6,2	6,3	9,9	16,7	27,0	19,2	15,3
Chipre	9,5	12,0	12,9	16,5	16,2	16,0	14,8	17,4	18,3	14,7
Noruega	10,3	11,1	12,1	12,3	12,6	13,2	13,6	13,9	14,1	14,4
Eslovaquia	11,7	11,8	11,2	11,0	10,2	10,2	11,1	12,0	12,9	12,6
Bulgaria	14,4	19,3	16,6	17,9	12,8	12,0	9,8	10,5	10,7	12,1
Finlandia	6,8	7,4	8,0	8,7	9,1	9,4	10,0	10,6	10,8	11,2
Canadá	9,0	9,0	9,2	10,9	11,3	11,5	12,1	12,2	12,1	11,1
Estonia	7,6	7,1	5,9	6,1	7,6	8,2	7,9	8,6	10,9	10,6
FYR of Macedonia	5,0	5,8	7,9	11,0	9,8	9,8	5,9	5,9	7,3	9,7
Islandia	8,2	8,5	8,7	9,7	10,2	10,1	10,0	12,7	9,6	8,9
USA	7,5	7,4	7,8	8,2	8,4	8,7	8,9	9,2	9,1	8,9
Rusia	3,2	4,2	4,4	6,0	7,0	7,3	7,5	8,2	7,9	7,1
Sudáfrica	8,7	8,6	8,4	7,4	7,4	7,1	7,0	7,3	7,2	6,8

Tabla 4: Consumo individual de vino por año. (cont.)

Consumo humano individual de vino por año.

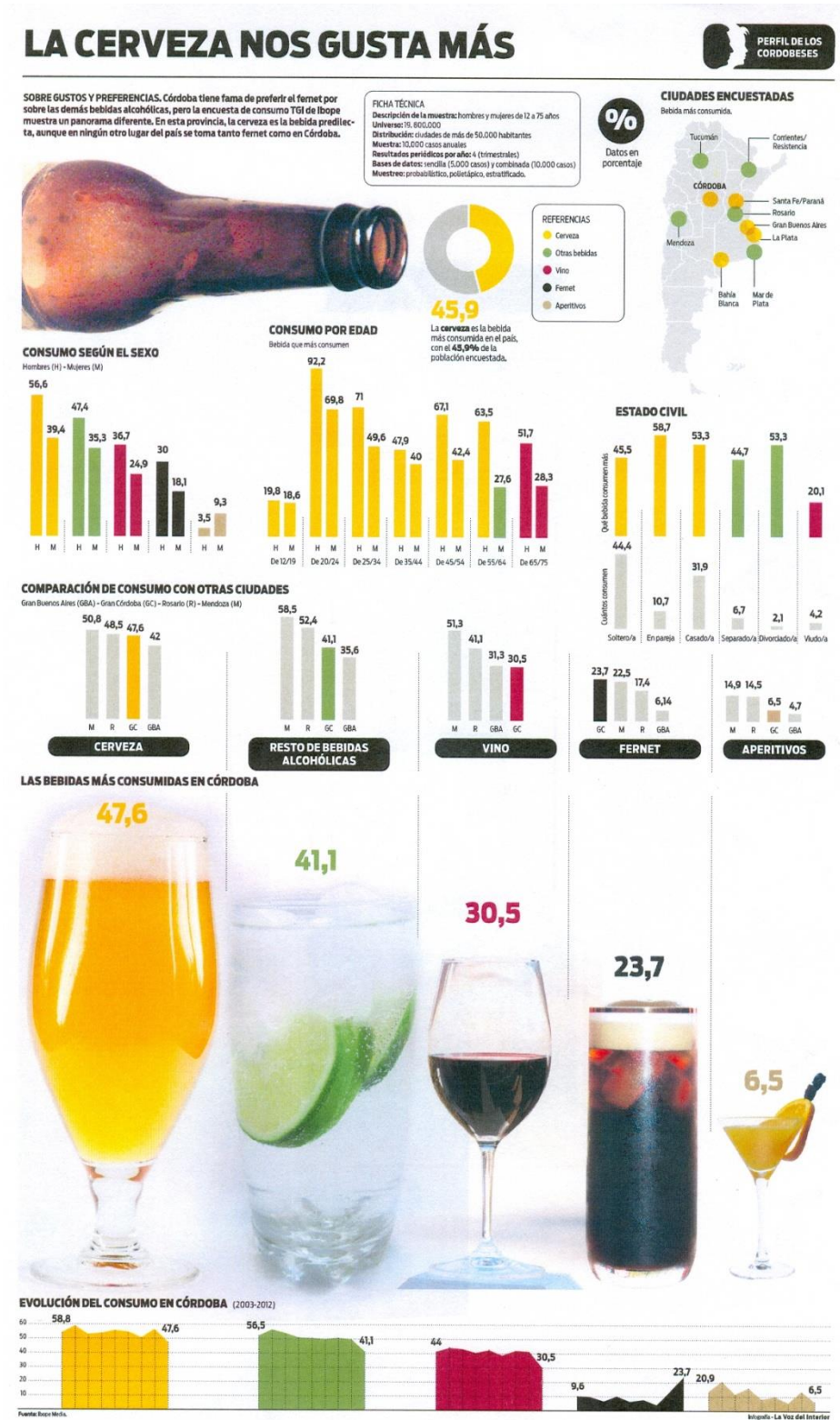
(L por cápita anual)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Paraguay	4,8	3,2	2,3	2,7	4,4	5,0	6,3	7,0	9,3	6,8
Bielorrusia	2,6	2,5	2,8	3,4	5,8	5,7	5,5	6,3	6,9	6,6
Albania	2,5	4,8	2,4	3,4	4,9	6,1	6,0	6,4	5,8	6,3
Ucrania	2,5	2,7	3,8	3,7	3,9	4,1	4,9	5,8	5,6	5,9
Turkmenistan	8,1	5,3	5,3	5,3	5,3	5,2	4,6	4,0	3,9	3,4
Letonia	6,2	5,0	6,2	7,1	2,2	3,0	6,7	4,6	3,7	3,4
Bosnia	1,5	2,7	2,2	2,3	2,3	2,4	2,7	3,4	3,2	2,9
Perú	1,2	1,6	1,8	1,9	2,0	2,4	2,4	2,4	2,8	2,7
Polonia	1,5	1,3	1,4	1,5	1,6	1,8	1,9	2,3	2,4	2,2
Nueva Zelanda	1,1	1,6	1,7	1,9	2,0	2,0	2,1	2,2	2,0	2,1
Japón	2,1	2,2	2,2	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,1	2,1
Rep. De Moldovia	3,6	2,9	3,7	4,3	1,3	1,9	4,1	2,8	2,3	2,1
Túnez	2,2	2,3	2,1	2,2	2,2	2,1	2,4	1,2	1,9	1,8
Brasil	1,8	1,7	1,8	1,7	1,7	2,0	1,8	1,7	1,7	1,8
Argelia	0,7	0,7	1,0	0,7	1,1	1,1	1,0	1,5	2,1	1,7
Armenia	1,2	1,8	1,3	0,8	2,1	2,3	1,4	1,2	1,1	1,6
Líbano	4,1	3,9	3,5	3,4	3,4	3,3	2,9	2,4	1,9	1,5
Kazakshtan	2,1	1,1	1,8	2,4	1,9	2,0	1,7	1,5	1,0	1,3
China*	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	1,1
Israel	1,5	1,2	1,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3	1,0
Marruecos	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,2	1,1	1,0	1,0
Bolivia	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,8	0,8	0,9	0,8
Lituania	0,5	1,1	1,1	1,1	0,9	0,4	0,7	0,7	0,7	0,8
Uzbekistan	1,6	1,7	1,3	1,8	1,3	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
Rel. de Azerbaiyán	0,3	0,3	0,5	0,2	0,1	0,2	0,5	1,1	1,2	0,7
Turquía	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,7
México	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5
Madagascar	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Tajukistan	0,6	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	0,6	0,5	0,3	0,2
Egipto	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

* incluye Macao, Hong-Kong y Taiwan.

Fuente: OIV Vine and Wine Outlook 2008-2009

Infografía 1: La cerveza nos gusta más.



Fuente: La cerveza nos gusta más, diario La Voz del Interior del 21-10-2012.

VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.

Este proceso es tan importante como los restantes al momento de analizar un proyecto. Podemos decir que el objetivo del mismo se encuadra en *“evitar el mal uso de los recursos o, lo que es lo mismo, ayudar a asignarlos eficientemente”*¹⁸. La tentación de pasar por alto el desarrollo y/o repaso conceptual de los diferentes pasos que el proceso de evaluación involucra es muy alta.

Si buscamos evitar el mal uso de los recursos, hay que poner en consideración que al momento de evaluar un proyecto es necesario tomar decisiones de todo tipo por la diversidad de disciplinas que un estudio requiere y de utilizar las herramientas adecuadas con su correcta interpretación para que, en la conjunción de las mismas, el director del proyecto pueda tomar buenas decisiones dentro de las limitaciones y/o restricciones que a éste se le hayan impartido.

Como en la mayoría de las ocasiones, al momento de iniciar por primera vez una acción, necesitamos generar un marco y/o concepto de las diferentes partes que la conforman, incorporar vocabulario específico, buscar cómo se interrelacionan las diferentes variables, la forma en que están agrupadas o clasificadas, el modo de interpretar los diferentes posibles resultados que se obtengan.

El primer punto que debemos aclarar es el concepto de proyectar e invertir.

Proyectar¹⁹: Idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo.

Invertir: resignar recursos en el presente para que luego de realizar acciones determinadas obtener a cambio un beneficio mayor en el futuro.

Una forma de clasificar los proyectos “es en función de la finalidad del estudio, es decir, de acuerdo con lo que se espera medir con su realización. En este contexto es posible identificar tres tipos de proyectos que obligan a conocer tres formas diferentes de construir los flujos de caja para lograr el resultado deseado:

¹⁸ Sapag Chaín, Nassir. (2007). Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. México. Pearson Educación de México S.A.. pg 15.

¹⁹ En función a lo expresado por la Real Academia Española (www.rae.es) en su Diccionario en la segunda acepción.

- a) Estudios para medir la rentabilidad de la inversión, independientemente de dónde provengan los fondos;
- b) Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto; y
- c) Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

Es frecuente, por ejemplo, confundir la rentabilidad del proyecto con la rentabilidad del inversionista. Mientras en el primer caso se busca medir la rentabilidad de un negocio, independientemente de quién lo haga, en el segundo interesa medir la rentabilidad de los recursos propios de quien realizará la inversión, en la eventualidad de que se lleve a cabo el proyecto.”²⁰

Dentro de los tipos de proyectos podemos encontrar dos grandes grupos, los proyectos nuevos que están relacionados directamente con ideas nuevas, desarrollos que comienzan de cero; y de proyectos incrementales afectados a metodologías diferentes por tratarse de acciones sobre empresas que ya están en funcionamiento. Dentro de éste último se agrupan por:

- Proyectos de ampliación.
- Proyectos de eficientización.
- Proyectos de reemplazo.
- Proyectos de tercerización.
- Proyectos de internalización.
- Proyectos de abandono.

Uno de los motores impulsores de realizar una evaluación de un proyecto es la de responder a la siguiente pregunta: ¿Es conveniente asignar recursos para la puesta en marcha de la actividad planteada?. El paso

²⁰ Sapag Chaín, Nassir. (2007). Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. México. Pearson Educación de México S.A.

siguiente a resolver es buscar la forma de cuantificar la rentabilidad, la liquidez y el riesgo asociado al proyecto.

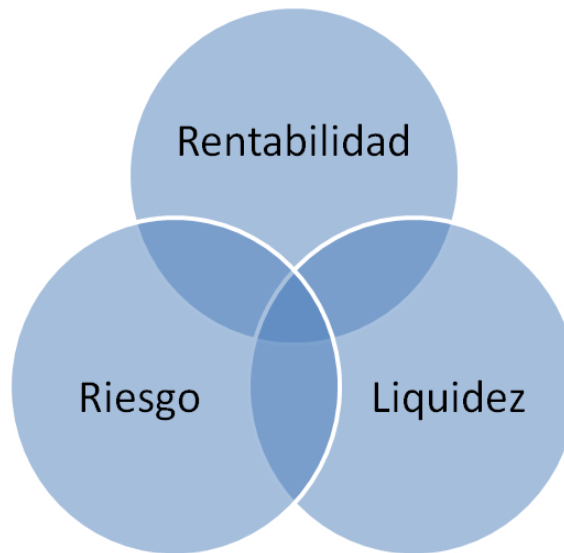


Fig. 1 – Fuente: Cra. Ma Teresa Galfione, Apuntes de clase.

Se entiende por rentabilidad a la magnitud de la recompensa por haber decidido asignar una cantidad determinada de recursos por un determinado tiempo; liquidez como el plazo de la promesa en que se debería cumplir lo pactado y riesgo la probabilidad que lo acordado se realice.

Como se muestra en la fig. 1, para que un proyecto pueda concretarse se deben satisfacer estos tres puntos y para que sea sustentable en el tiempo es necesario que todas las variables estén estrictamente mensuradas, de manera que se puede cumplir lo establecido por los inversionistas.

Es necesario definir ciertos indicadores y aclarar que no se explicarán en detalle porque se asume que el lector ya está familiarizado con estos términos.

Valor Actual Neto (VAN): indicador de la rentabilidad de un proyecto, que señala cuantas veces se ganaría al hacerlo por sobre lo que se le exige al proyecto, después de recuperada la inversión. Si este resultado fuese cero, el proyecto es satisfactorio, porque le da al inversor justo lo que quiere ganar (el valor de la tasa interna de retorno (TIR)).

$$VAN = \frac{BN_1}{(1+i)^1} + \frac{BN_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{BN_n}{(1+i)^n} - I, \text{ donde}$$

BN: beneficio neto (ingresos menos egresos) del período i

I: inversión inicial

i: tasa de descuento (costo de oportunidad del capital)

$$VAN = \frac{BN_1}{(1+TIR)^1} + \frac{BN_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{BN_n}{(1+TIR)^n} - I = 0, \text{ por lo tanto}$$

$$\frac{BN_1}{(1+TIR)^1} + \frac{BN_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{BN_n}{(1+TIR)^n} = I$$

Tasa Interna de Retorno (TIR): valor de la tasa que hace igual a cero el cálculo del VAN.

Período de Recupero de la Inversión (PRI): tiempo en que se recupera la inversión realizada en el proyecto. En la práctica, el Período de Recuperación (PRI) se determina acumulando los sucesivos flujos anuales hasta que la suma alcance el coste inicial de la inversión es tiempo (t) que satisface la condición mostrada en la siguiente expresión:

$$\sum_{j=1}^t C_j = \sum_{j=1}^t I_j$$

donde:

C_j : flujo de caja en el período j

I_j : inversión en el período j

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial²¹.

²¹ <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

Índice de Valor Actual Neto (IVAN): este indicador determina qué cantidad de VAN aporta cada peso invertido en el proyecto. El IVAN se suele utilizar para seleccionar proyectos en épocas de restricciones presupuestarias.

Flujo de Caja Projectado: esquema sistematizado en el cual se representan, con mayor o menor detalle; para cada uno de los años en que se evalúa el proyecto las magnitudes de los ingresos y egresos inherentes a las diferentes actividades que se deben realizar para que el proyecto se cumpla. En este flujo de caja se representan los resultados de todos los estudios realizados para cada una de los aspectos en que se evaluará.

El costo de oportunidad o costo alternativo es un concepto económico que permite nombrar al valor de la mejor opción que no se concreta o al costo de una inversión que se realiza con recursos propios y hace que no se materialicen otras inversiones posibles.

Podría decirse que el costo de oportunidad está vinculado a aquello a lo que un agente económico renuncia al elegir algo. También es el costo de una inversión que no se realiza (calculado, por ejemplo, a partir de la utilidad que se espera según los recursos invertidos).

Para que una inversión tenga lógica financiera, su rendimiento debe ser, al menos, igual que el costo de oportunidad. De lo contrario, sería más lo que se pierde por descarte que lo que se gana por la inversión concretada.

El costo de oportunidad también puede estimarse a partir de la rentabilidad que brindaría una inversión y teniendo en cuenta el riesgo que se acepta. Este tipo de cálculos permite contrastar el riesgo existente en las diversas inversiones que se pueden hacer.²²

Llevado a la práctica, una forma de determinar qué valor tomar dependerá, si el inversor toma cómo parámetro de comparación tasas del ámbito internacional o nacional. El primero tendrá como referencia valores del orden mundial como pueden ser la tasa LIBOR ²³ o PRIME²⁴. El inversor

²² <http://definicion.de/costo-de-oportunidad/>

²³ El LIBOR (London InterBank Offered Rate) es una tasa de referencia diaria basada en las tasas de interés a la cual los bancos ofrecen fondos no asegurados a otros bancos en el mercado monetario mayorista, o mercado interbancario.

²⁴ Tasa de interés preferencial (Prime) que los bancos comerciales cargan a sus clientes preferenciales o más solventes, que por lo general son grandes compañías. Debido a que sirve a los mismos bancos como parámetro para establecer otras tasas en negocios como vivienda, tarjetas de crédito y pequeña y mediana empresa, esta es afectada

además puede tomar como referencia otras tasas del orden nacional como ser: tasa Badlar²⁵, inflación y devaluación o plazo fijo en bancos.

Una vez mencionados los principales indicadores que se utilizan con mayor frecuencia para evaluar en forma económica y financiera un proyecto, no se debe dejar de mencionar que en la estructura del flujo de caja no pueden dejar de estar los siguientes ítems:

Periodos (años)
Ingresos
Egresos
Depreciaciones
Subtotal (BAIT)
Impuesto Ganancias
Depreciaciones
Inversión en K de Trabajo
Inversión en Activos Fijos
IVA - Crédito Fiscal
Inversión No Tradicional
Amortización del préstamos
Valor de rescate
Saldo
Saldo Actual
PB -Saldo Acumulado

Una vez detallados cada uno de los ítems que componen los flujos futuros; ya estaremos en condiciones de obtener los primeros valores para cada uno de los indicadores ya mencionados. Como primer resultado obtenemos los siguientes valores:

por las condiciones del mercado, la disponibilidad de reservas y el nivel general de tasas de interés.

²⁵ Tasa de interés pagada por depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días de más de un millón de pesos, por el promedio de entidades financieras privadas. Las siglas Badlar hacen referencias a Buenos Aires Deposits of Large Amount Rate. La misma es calculada por el BCRA en base a una muestra de tasas de interés de entidades de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Variables Críticas	Unidad	Cantidad
Compra de Terreno	Ha	10
Costo terreno	\$/Ha	6.000
Horizonte de análisis:	Años	25
Rinde estipulado:	Kg/ha	18.000
Area a cercar:	m	4100
Tasa K: (tasa del costo de oportunidad)	%	10%
Monto Prestamos	\$	0
Precio de venta de UVA	\$/Kg	1,7
Alquiler por mes	\$/ha	0
Prestamos	\$	0
Valor de Rescate	\$	450.000

Indicadores	
VAN	\$ 211.415
TIR	13,77%
PB	Año 15
Inversión	\$ -395.864
IVAN	0,53
Pasivo	\$ 0
Endeudamiento	0,000
Tasa K	10,00%

Una vez obtenidos estos primero indicadores, con frecuencia se realizan una serie de simulaciones o también llamado estudio de sensibilidad en donde se hace variar una variable elegida previamente mientras el resto permanece constante a los efectos de poder divisar cuáles serían los valores de los indicadores al variar en una determinada magnitud dicha variable. Como primer ejemplo se buscará cuál es el valor de la Tasa K para que el valor de VAN sea igual a cero; este valor se muestra representado en el cuadro siguiente como “Sensibilidad 1” resaltado en amarillo. Para el resto de los análisis de sensibilidad se resalta la variable que se modifica y a continuación cuales son las magnitudes de los indicadores alcanzados.

Variables Críticas	Un.	Original	Sens. 1	Sens. 2	Sens. 3	Sens. 4	Sens. 5
Compra de Terreno	Ha	10	10	24,1	10,0	10	10
Costo terreno	\$/Ha	6.000	6.000	6.000	6.000	22.647	6.000
Horizonte de análisis:	Años	25	25	25	25	25	25
Rinde estipulado:	Kg/ha	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	15.000
Area a cercar:	m	4100	4100	4100	4100	4100	4100
Tasa K: (tasa del costo de oportunidad)	%	10,00%	13,77%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Monto Prestamos	\$	0	0	0	0	0	0
Precio de venta de UVA	\$/Kg	1,7	1,7	1,7	1,400	1,7	1,7
Alquiler por mes	\$/ha	0	0	0	0	0	0
Prestamos	\$	0	0	0	0	0	0
Valor de Rescate	\$	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000

Indicadores						
VAN	\$ 211.415	\$ 0	\$ 0	\$ 19.735	\$ 0	\$ 30.691
TIR	13,77%	13,77%	10,00%	10,39%	10,00%	10,61%
PB	Año 15	Año 25	Año 25	Año 25	Año 25	Año 25
Inversión	\$ -395.864	\$ -395.864	\$ -607.279	\$ -395.864	\$ -607.279	\$ -395.864
IVAN	0,53	0,00	0,00	0,05	0,00	0,08
Pasivo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Endeudamiento	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Tasa K	10,00%	13,77%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Para el caso del análisis de “Sensibilidad 2”, tomamos otra variable, el tamaño del terreno sobre el cual se realizará el emprendimiento y se buscará cuál es la cantidad de hectáreas máxima que soporta el modelo para que la magnitud del indicador VAN sea igual a cero. Podemos decir que en estos cálculos la medida es de 24,1 ha., un 241% más de lo previsto. No obstante, al realizar este cambio, sufren variaciones otros indicadores que toman como parámetro las magnitudes originales, como el valor de TIR disminuye 3,77 puntos porcentuales, el período de recupero aumenta a 25 años y el monto de la inversión se incrementa en un 53,4%. El indicador IVAN se reduce a cero. De la mano de este análisis está muy relacionado el cálculo de la “Sensibilidad 4” en donde en esta oportunidad permanece constante la cantidad de Ha sobre las que se trabaja y se estudia hasta qué punto podría subir el precio por ha hasta el punto que esta variable hace que el valor del VAN del proyecto es igual a cero. Podemos decir que se podría pagar no más de \$/ha 22.647 y el proyecto aún tiene chances de realización. De ser así esto implicaría una inversión sustancialmente mayor, en el orden de los \$ 607.279, similares al obtenido en la Sensibilidad 3.

De regreso al punto inicial elegimos ahora otra variable como el Precio de venta de la Uva, “Sensibilidad 3” en este caso; se observa que esta variable al modificarse muy poco, de \$/Kg 1,7 a 1,4 hace disminuir el valor del VAN hasta los \$ 19.735, disminuye el valor de la TIR en 3,38 puntos porcentuales y reduce a casi cero la magnitud del indicador IVAN y le da pocas chances, desde este punto de vista, a este proyecto de ser elegido si se dispone de otras opciones.

Por último y no por esto menos importante, en el estudio de la “Sensibilidad 5”, tomamos el rendimiento de las vides como variable, cosa que también puede suceder en la realidad y afectará directamente nuestros flujos de cajas futuras. En este caso el proyecto soportaría una disminución del rendimiento sostenido a lo largo del proyecto de Kg/ha 3000. Esto conlleva una disminución en las chances de ser elegido este proyecto frente a otras oportunidades por la disminución del indicador IVAN a 0,08 además de una caída en la TIR de 3,16 puntos porcentuales y una recuperación de la inversión en 25 años.

Las dos variables con mayor sensibilidad en este caso son el rendimiento (Kg/ha) y el precio de la uva (\$/Kg).

6.1 Conclusiones.

Luego de detallar los fundamentos del análisis económico financiero aplicado al desarrollo de vides para la producción de uva y su posterior procesamiento podemos apreciar que, para el horizonte de tiempo establecido, hay determinadas variables que influyen en el proyecto y que en el desarrollo del mismo no debemos perder de vista para que el mismo pueda llevarse a cabo según lo planificado. Es el caso del precio de venta de la uva que con una pequeña variación a la baja en su valor pone al límite la continuidad y estabilidad del proyecto. De esta forma y procediendo de igual manera con otras variables como con la ya mencionada, se puede establecer los parámetros de máximos y mínimos aceptables para cada una. Este ejercicio no deja de ser una prueba teórica ya que en la realidad las variaciones pueden darse en todas las variables seleccionadas al mismo tiempo. Es por esto que al momento de diseñar los flujos de fondos futuros es muy importante hacerlos con el mejor grado de detalle posible y minimizar así los errores futuros.

6.2 Anexos.

Anexo 1 – Flujo de fondos futuros.

Periodos (años)	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ingresos		\$ 29.070	\$ 68.238	\$ 119.340	\$ 180.540	\$ 241.740	\$ 285.804	\$ 318.000	\$ 306.000	\$ 309.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000
Egresos	\$ -74.141	\$ -81.305	\$ -87.025	\$ -97.945	\$ -110.425	\$ -125.108	\$ -137.985	\$ -143.185	\$ -146.305	\$ -148.385	\$ -150.588	\$ -149.425	\$ -149.425	\$ -149.425
Depreciaciones		\$ -23.502	\$ -24.526	\$ -25.945	\$ -27.760	\$ -29.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971
Subtotal (BAIT)	\$ -74.141	\$ -104.807	\$ -82.481	\$ -55.652	\$ -18.845	\$ 25.460	\$ 93.784	\$ 132.648	\$ 161.724	\$ 147.644	\$ 148.440	\$ 146.604	\$ 146.604	\$ 146.604
Impuesto Ganancias						\$ -8.911	\$ -32.824	\$ -46.427	\$ -56.603	\$ -51.675	\$ -51.954	\$ -51.311	\$ -51.311	\$ -51.311
Depreciaciones		\$ 23.502	\$ 24.526	\$ 25.945	\$ 27.760	\$ 29.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971
Inversión en K de Trabajo	\$ 104.807	\$ 82.481	\$ 55.652	\$ 18.845										
Inversión en Activos Fijos	\$ -420.894													
IVA - Crédito Fiscal														
Inver. No Tradicional	\$ -5.637													
Amortización del prestamos														
Valor de rescate														
Saldo	\$ -395.864	\$ 1.176	\$ -2.303	\$ -10.862	\$ 8.915	\$ 46.521	\$ 70.931	\$ 96.192	\$ 115.092	\$ 105.940	\$ 106.458	\$ 105.264	\$ 105.264	\$ 105.264
Saldo Actual	\$ -395.864	\$ 1.069	\$ -1.903	\$ -8.161	\$ 6.089	\$ 28.886	\$ 40.039	\$ 49.362	\$ 53.691	\$ 44.929	\$ 41.044	\$ 36.894	\$ 33.540	\$ 30.491
PB -Saldo Acumulado	\$ -395.864	\$ -394.795	\$ -396.699	\$ -404.859	\$ -398.770	\$ -369.884	\$ -329.846	\$ -280.484	\$ -226.793	\$ -181.864	\$ -140.820	\$ -103.926	\$ -70.385	\$ -39.894

Anexo 1 – Flujo de fondos futuros. (cont.)

Periodos (años)	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Ingresos	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 321.000	\$ 306.000	\$ 311.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000
Egresos	\$ -149.425	\$ -150.588	\$ -149.425	\$ -149.425	\$ -149.425	\$ -149.425	\$ -150.588	\$ -149.425	\$ -149.425	\$ -149.425	\$ -149.425	\$ -149.425
Depreciaciones	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -9.971	\$ -7.971	\$ -7.971	\$ -7.971	\$ -7.971	\$ -7.971
Subtotal (BAIT)	\$ 146.604	\$ 145.440	\$ 161.604	\$ 146.604	\$ 151.604	\$ 146.604	\$ 145.440	\$ 148.604	\$ 148.604	\$ 148.604	\$ 148.604	\$ 148.604
Impuesto Ganancias	\$ -51.311	\$ -50.904	\$ -56.561	\$ -51.311	\$ -53.061	\$ -51.311	\$ -50.904	\$ -52.011	\$ -52.011	\$ -52.011	\$ -52.011	\$ -52.011
Depreciaciones	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 9.971	\$ 7.971	\$ 7.971	\$ 7.971	\$ 7.971	\$ 7.971
Inversión en K de Trabajo												
Inversión en Activos Fijos												
IVA - Crédito Fiscal												
Inver. No Tradicional												
Amortización del préstamos												
Valor de rescate												\$ 450.000
Saldo	\$ 105.264	\$ 104.508	\$ 115.014	\$ 105.264	\$ 108.514	\$ 105.264	\$ 104.508	\$ 104.564	\$ 104.564	\$ 104.564	\$ 104.564	\$ 554.564
Saldo Actual	\$ 27.719	\$ 25.018	\$ 25.030	\$ 20.826	\$ 19.517	\$ 17.211	\$ 15.534	\$ 14.130	\$ 12.845	\$ 11.677	\$ 10.616	\$ 51.184
PB -Saldo Acumulado	\$ -12.175	\$ 12.843	\$ 37.874	\$ 58.699	\$ 78.217	\$ 95.428	\$ 110.962	\$ 125.092	\$ 137.937	\$ 149.615	\$ 160.231	\$ 211.415

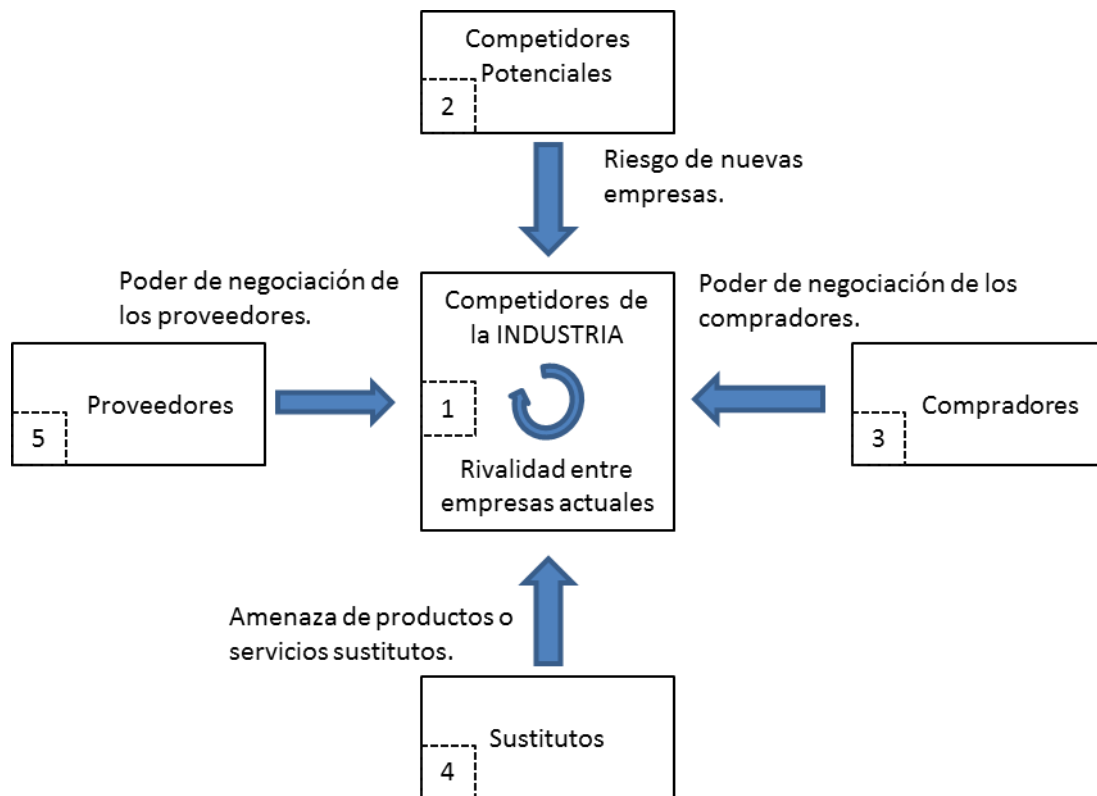
VII. FACTORES COMPETITIVOS, LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

En la actualidad si un negocio o empresa no cuenta con una estrategia competitiva corre con el riesgo que su competencia la desplace del mercado. Para definir una estrategia competitiva es necesario conocer el sector o industria en que se está inmerso o se quiere ingresar. El saber cuáles son nuestras fortalezas y debilidades como compañía, nos permitirá definir líneas de acción específicas con el objetivo de maximizar nuestros resultados. Además, el tener este conocimiento puede dar lugar a nuevas acciones, para el caso de empresas ya establecidas en la industria; como cubrir un nicho de mercado insatisfecho o de diversificar los productos que nuestra empresa ofrece.

A los fines prácticos y de dar un marco a la terminología que utilizaremos en este capítulo, tomamos la definición de Industria elegida es la de un conjunto de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí.

La competencia se puede reducir estrictamente a la tasa de rendimiento contra el cual se comparan cada una de las inversiones de las empresas del sector; tendiendo este valor a ser lo más bajo posible si lo analizamos desde el punto de vista económico más estricto. Dadas las circunstancias en que este valor de tasa esperado resulte por debajo del definido como piso por los inversionistas, éstos optarán por destinar sus activos a otro sector o industria que de por encima de estos. Este indicador no es la única forma de medir el rendimiento de un sector o industria, existen otros factores a valorar y evaluar en forma conjunta con la tasa de rendimiento de la inversión. Según Michael Portes²⁶ la competencia se puede desglosar en cinco fuerzas competitivas aplicables a cualquier sector, que en su interacción marcan la magnitud de la competencia dentro de la industria y su rentabilidad y definen su funcionamiento. Estas fuerzas son:

²⁶ Porter, Michael E. (2001). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia. México. CECSA.



Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, pg. 20.

- 1- La RIVALIDAD (competidores actuales en el sector) existente hoy en el sector. Influyen: los precios así como en los costos de competir, tamaño de planta, desarrollo de producto, posicionamiento, publicidad, calidad de los servicios, fuerza de venta.
- 2- La POSIBILIDAD DE INGRESAR (competidores potenciales) al sector, coloca un límite a los precios que pueda cobrar la empresa y establecer la inversión necesaria para determinar a los futuros aspirantes a ingresa al sector.
- 3- El PODER DE NEGOCIACIÓN que los compradores poseen, influye sobre los precios que puede establecer la empresa.
- 4- La POSIBILIDAD DE QUE INGRENEN (sustitutos) al sector productos o servicios que satisfagan mejor las necesidades y deseos o que, satisfaciéndolas al mismo nivel, lo hagan a un menor precio.
- 5- El PODER DE NEGOCIACIÓN que los proveedores poseen, determina el costo de las materias primas, los productos terminados, los servicios necesarios y otros insumos.

El riesgo que entren nuevos participantes al sector está siempre latente y dependerá de las “barreras de entrada” y también de la “reacción” de los participantes actuales ya afianzados en el sector; este ingreso no siempre suele darse de participantes 100% nuevos, suelen ser competidores fuertes de otras industrias que diversifican su línea de productos y utilizan toda su fuerza en el nuevo sector para introducir productos nuevo o utilizar su fortaleza en otro sector para distribuir un producto en donde está ingresando. Éste es el caso de Pepsi cuando al adquirir las empresas productoras de snacks utilizó su canal de distribución para ampliar la cobertura en este producto.

Las barreras de entrada²⁷ se pueden agrupar en general de la siguiente forma:

- Economía de escala.
- Diferenciación de productos.
- Necesidades de capital.
- Costos cambiantes.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental.

La *economía de escala* está íntimamente relacionada con la reducción de costos de una unidad básica de producto terminado en función del aumento absoluto de producción en un período determinado. La magnitud de esta economía de escala con frecuencia desalienta a inversores por el alto nivel de inversión que se debe realizar para poder competir en costos y al mismo tiempo expone a la empresa ingresante a represalias de sus competidores en el canal de ventas o en la distribución del producto.

La *diferenciación de productos* puede venir de la mano de empresas con trayectoria en la industria, la cual, con el transcurso del tiempo, logra la lealtad del cliente como consecuencia de sus acciones de marketing, servicio de post venta o por haber sido el primero en ofrecer dicho producto. Estas acciones de diferenciación obligan a realizar inversiones mayores para quien ingresa con el objetivo de obtener la lealtad de los clientes.

²⁷ Clasificación realizada por Michael E. Porter en su publicación “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia”.

Necesidad de Capital. La necesidad de invertir un capital muy elevado al momento de ingresar a un determinado mercado puede transformarse en una barrera de ingreso cuando por lo general este dinero debe ser destinado a publicidad, investigación y desarrollo o la incorporación de máquinas muy costosas de forma anticipada, lo que implican un alto riesgo o rozan la línea de irrecuperables.

Costos cambiantes. En este caso, pueden ser varios los conceptos de costos que varíen. El costo que paga el comprador por cambiar un proveedor por otro, por ejemplo el reentrenamiento de empleados, el costo y tiempo de evaluar otra fuente, el rediseño de producto. Cuando el costo del cambio es significativo, el nuevo competidor debería ofrecer una mejora sustancial o desempeño de sus productos para que el comprador los prefiera respecto a su anterior proveedor.

Acceso a los canales de distribución. Esto se transformará en una barrera de ingreso a un determinado mercado en la medida que la nueva empresa deba garantizar la distribución de su producto. Cuanto más limitados sean los canales de distribución para la venta al por menor o al por mayor y además si estos canales están ligados a los competidores existentes, ya sea por su antigüedad o calidad de servicio; este punto se transformará en barrera para ingresar en la industria.

Política gubernamental. Tan o más importantes que las anteriores, esta barrera de entrada puede hacer fracasar una excelente oportunidad de inversión ya que es potestad del gobierno otorgar, limitar y hasta prohibir el ingreso de mercadería, repuestos, nuevas tecnologías, entre otros. Otra forma que el gobierno puede formar una barrera de entrada, es elevando las exigencias de cuidado del medio ambiente en la actividad en cuestión.

Luego de sortear las barreras de entrada más comunes existentes en los mercados, deben considerarse las acciones del tipo represalias de las empresas existentes en la industrias, que al verse o sentirse atacadas, determinen realizar una acción determinada para intentar impedir el ingreso de nuevos competidores al mercado en que se encuentren. Estas represalias pueden ejecutarse o manifestarse de diferentes formas según las

circunstancias de la industria y las condiciones de los competidores que la conforman. Algunas señales de represalia pueden ser:

- Antecedentes de represalias fuertes en contra de nuevas empresas;
- Compañías con grandes recursos económicos para contraatacar;
- Compañías ya establecidas y con mucha antigüedad en la industria.

Otra forma de represalia es la variación del precio del bien comercializado, en forma conjunta con quienes forman el mercado de la oferta.

La competencia entre empresas puede ser de lo más variado y complejo al mismo tiempo. Por este motivo en este trabajo no se verán todas las opciones posibles, sino un enunciado de las más frecuentes.

La rivalidad entre los competidores del sector o industria puede tomar varias formas; los más comunes o tradicionales son: competencia por precio, guerras publicitarias, nuevos productos y servicio, ampliación de garantías a los clientes. Las guerras de precios entre competidores suelen ser desfavorables ya que único ganador es el comprador y no alguna de las empresas que componen la oferta, el perjuicio que esta acción trae es una baja marcada en la rentabilidad de todas las empresas. No es así el caso de la publicidad, en donde el resultado obtenido en general es un aumento en la demanda del producto y una marcada diferenciación del producto en beneficio a toda la industria.

Dentro del sector o industria, lo más probable es que el tamaño de las empresas sea diverso y por lo tanto en algunos casos puede surgir en cierto momento que grandes empresas cedan rentabilidad a costa de mejorar su estrategia global como empresa.

Se ha mencionado hasta hora que existen barreras de entrada a la industria y, sin duda, existen también barreras de salida que dificultan o retrasan esta acción. Las más reconocidas como barreras de salida son:

- Activos especializados: estos ofrecen un valor bajo de liquidación o un alto costo de transferencia o conversión;
- Costos fijos de salida: se consideran aquí, aquellos que están intrínsecos en contratos colectivos y costo de readecuación;
- Barreras emocionales: por lo general en estos casos los directivos de empresas se niegan a dejar la empresa por su identificación con el negocio;
- Restricciones gubernamentales: esto puede responder a una política gubernamental de no incrementar el desempleo en una nación.

Productos sustitutos. Se define así a aquel que cumple las mismas funciones. Estos productos suele aparecer en el mercado especialmente en momentos de alta demanda y las empresas no disponen de la capacidad para satisfacerla, además suelen surgir en el momento que la industria se encuentra en etapa de crecimiento, para lo cual el inconveniente se presentará luego con el paso del tiempo cuando se llegue a la madurez de la misma. Esta presión que ejercen los productos sustitutos, limitan los rendimientos y esto se puede ver reflejado en el techo del precio del bien y así acotar la rentabilidad.

Si hablamos de los compradores y su poder de negociación, estos compiten con la industria cuando, en términos generales; llevan este a reducir los precios, requieren una mejor calidad del producto, solicitan un mejor servicio o cuando enfrentan a los rivales entre si obteniendo mejores condiciones. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- *Está concentrado o compra grandes cantidades en relación con las ventas del proveedor.* El cliente toma mayor relevancia por la importancia de la transacción y puede despertar el interés por aprovechar al máximo la capacidad instalada.

- *El producto que compra representa una parte importante de sus costos o adquisiciones que realiza.* En este caso la sensibilidad al precio es alta y la compra es meditada y selectiva.
- *Los productos adquiridos son estándar o indiferenciados.* En este caso habrá muchos proveedores del mismo producto por lo que el comprador podrá enfrentar a los vendedores y obtener mejor beneficio.
- *El grupo posee pocos costos cambiantes.* El comprador no está ligado exclusivamente a un proveedor.
- *El grupo obtiene bajas utilidades.* En este caso el comprador tratará de minimizar todos sus costos con el propósito de maximizar su beneficio.
- *Los compradores amenazan con una integración vertical hacia atrás.* Cuando el comprador es muy grande y posee capacidad para instalar total o parcialmente una planta y producir el bien o servicio que adquiere, esta es una manera de presionar a los proveedores y obtener determinadas concesiones.
- *El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.* En este caso la sensibilidad al precio suele ser mayor por el impacto en la estructura de costos de la empresa.

Estos poderes que pueden adquirir los compradores pueden verse disminuidos o atenuados con el paso del tiempo y en función de las diferentes estrategias que adopten los clientes.

En la otra punta de la cadena, encontramos a los proveedores de insumos y servicios a la industria al igual que los compradores, los proveedores también tienen su poder de negociación en función de las circunstancias que se presenten de cara a la industria. Por lo general son las mismas que poseen los compradores sólo que hay que adecuar las situaciones vistas anteriormente. Hasta ahora hemos considerado como proveedores a otras empresas, no hay que dejar de tener en cuenta que la “mano de obra” también forma parte del esquema de proveedores que puede estar organizado por un

sindicato, su grado de especialización, cantidad de oferta y demanda, esto puede llevar a ejercer su poder como lo hemos visto con anterioridad.

Para poder hacer un análisis completo de la situación, es necesario diagnosticar cómo la política actual y futura puede afectar a la industria y al entorno en general desde cada factor competitivo. El estado, en diferentes oportunidades o casos, toma el rol de proveedor o comprador. De acuerdo a las políticas que imparta está influyendo o no en la generación de productos sustitutos y también en función de las normas y leyes que imparta; incrementa o disminuye las barreras de entrada a una industria o sector. Es por todo esto que al momento de diseñar una estrategia, hay que considerarlo y ver la forma en que se puede influir.

El análisis de los factores competitivos desarrollado hasta ahora es el comienzo, el primer paso de un proceso de planificación estratégica, el cual no es el objetivo de este trabajo desarrollarlo en toda su extensión, sino solo dejar planteada la base otras investigaciones.

Tomando el esquema de las fuerzas que impulsan la competencia en la industria visto con anterioridad, nos explayaremos en cada uno de los factores aplicados a la industria vitivinícola.

Competidores de la industria: para este caso en particular, los competidores dentro de la industria o sector, podemos identificarlos si realizamos un estudio de mercado, como lo descripto en el capítulo específico de este trabajo; con un grado de detalle tal que nos permita visualizar qué grado de vulnerabilidad tiene nuestra empresa en este aspecto y poder plantear luego acciones tendientes a mejorar esta situación.

Competidores potenciales: estarán marcados por las barreras de entrada que existan y la industria sepa poner con las estrategias diferenciadoras de cada empresa y el nivel de complejidad y uso de la tecnología que se le dé al sector. El estado puede tomar un papel muy importante con las normativas y políticas generales, principalmente impartidas por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), AFIP, la Secretaría de Comercio Interior con la regulación de precios y condiciones de importación y exportación añadido a la evolución

de la balanza comercial. No dejar de tener en cuenta el rubro de mano de obra ya que en su primer escalón, la producción de la uva; toma un papel importante dentro de la estructura de costos.

Compradores: en este caso, podemos tomar como compradores a las bodegas que necesitan de la uva como materia prima, para elaborar el vino u otras empresas que la utilizan para hacer vinagre. Depende de quién le vende uva a la bodega, en su cartera de proveedores toma un peso relevante respecto a los demás; el poder de negociación estaría a favor del productor de uva. En cambio si la situación se encuentra relativamente equilibrada; puede suceder que el comprador amenace con integrarse verticalmente hacia atrás desarrollando una plantación de vides, en donde tendrá que tener en consideración los diferentes aspectos técnicos vistos en el capítulo anterior referido a la evaluación económica y financiera de un proyecto de este tipo.

Sustitutos: en este punto, un producto sustituto en primera medida podría ser otra bebida alcohólica o también aquella que puede reemplazarla en el momento que se desea beber el vino. No dejar de tener en cuenta las regulaciones del estado en otros ámbitos y que pueden impactar en forma directa contra la industria, como por ejemplo la tolerancia cero de alcohol en los conductores de vehículos. Si bien no es un sustituto, podría actuar como tal desde el punto de vista que lleva a reemplazar el vino por otra bebida no alcohólica; lo que produce una disminución en las ventas.

Proveedores: al momento de enumerar los proveedores, se puede reducir a un par de ellos como los más críticos en el desarrollo de la actividad vitivinícola (tomada en este trabajo en particular como la etapa de producción, cosecha y entrega de la misma como materia prima para una bodega), hablamos de la mano de obra y de la disponibilidad de agua para el riego de las vides. En el caso del primero, por el tipo de actividad que se trata, requiere de mano de obra especializada para acompañar a la vid en cada una de sus etapas de crecimiento, siendo la que requiere mayor cantidad de personas la de cosechar la uva. En este punto se deben tener muy presentes las normas laborales y cuál sea la actitud patronal frente al pago del salario, esto a los fines de conservar al personal y procurar disminuir el índice de rotación del

mismo. Respecto al segundo, podemos decir que no hay muchas opciones de proveedores de agua para el riego de las vides, por lo general está administrada por un organismo estatal en base a derechos de riego otorgados al terreno, para lo cual no existe flexibilidad en los horarios de turnos de riego. Esta característica de ser único, coloca a este organismo de irrigación en el único proveedor.

7.1 Conclusiones.

En esta metodología de estudio de la industria, podemos observar que todas las herramientas desarrolladas hasta ahora tienen su influencia y conjunción en las fuerzas que impulsan la competencia y de alguna forma contribuyen al conocimiento del mercado.

El análisis de las cinco fuerzas, además de identificar cuáles son los aspectos fuertes y débiles que poseemos en relación a la industria; dan lugar a realizar ciertas preguntas y sus respuestas contribuyen a la formulación de una acertada estrategia competitiva con acciones ofensivas y defensivas.

Posicionamiento. ¿Cuál es la postura o situación de la empresa frente a la rivalidad de los competidores ya establecidos? En función del análisis planteado, podremos determinar qué áreas de la empresa harán frente a la competencia y cuáles no tanto.

Equilibrio. Las inversiones de capital en instalaciones o en integración vertical fortalecen las barreras de entrada. El análisis estructural es de utilidad para identificar los lugares donde las estrategias producirán el mejor resultado.

Explotar el cambio. El análisis estructural de la industria puede dar lugar a una estrategia de diversificación si partimos de nuestras áreas fuertes apoyados por el canal de distribución.

VIII. MATRIZ FODA.

Esta técnica de análisis fue desarrollada en la década de los sesenta y setenta en Estados Unidos de América con el propósito de entender por qué se producían tantos fallos en la planificación corporativa de aquellos momentos.

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).²⁸

También se puede encontrar diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO”, o bien “SWOT Matrix” en inglés.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es el equivalente a tomar una “fotografía” de una situación que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

La matriz FODA ayuda a conformar un cuadro de la situación actual del objeto en estudio (persona, empresa u organización), y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar otros de forma periódica sin dejar de tener en consideración como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos

²⁸Para mayor información se sugiere consultar: <http://www.matrizfoda.com/>.

planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué entorno se realiza este análisis.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, podemos decir que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes internos y externos de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, oportunidades y amenazas a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Esto constituye el primer paso, esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

.A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resulta aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas del objeto en estudio, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta el objeto estudiado, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: conveniencias en determinado tiempo y lugar que resultan positivas, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa el objeto estudiado, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia del objeto estudiado.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Ejemplos de Fortalezas:

- Buen ambiente laboral.
- Proactividad en la gestión.
- Conocimiento del mercado.
- Grandes recursos financieros.
- Buena calidad del producto final.
- Posibilidades de acceder a créditos.
- Equipamiento de última generación.
- Experiencia de los recursos humanos.
- Recursos humanos motivados y contentos.
- Procesos técnicos y administrativos de calidad.
- Características especiales del producto que se oferta.
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

Ejemplos de Debilidades:

- Salarios bajos.
- Equipamiento viejo.
- Falta de capacitación.

- Problemas con la calidad.
- Reactividad en la gestión.
- Mala situación financiera.
- Incapacidad para ver errores.
- Capital de trabajo mal utilizado.
- Deficientes habilidades gerenciales.
- Poca capacidad de acceso a créditos.
- Falta de motivación de los recursos humanos.
- Producto o servicio sin características diferenciadoras.

Ejemplos de Oportunidades:

- Regulación a favor.
- Competencia débil.
- Mercado mal atendido.
- Necesidad del producto.
- Inexistencia de competencia.
- Tendencias favorables en el mercado.
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.

Ejemplos de Amenazas:

- Conflictos gremiales.
- Regulación desfavorable.
- Cambios en la legislación.
- Competencia muy agresiva.
- Aumento de precio de insumos.
- Segmento del mercado contraído.
- Tendencias desfavorables en el mercado.
- Competencia consolidada en el mercado.
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado).

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de

conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía (objeto de estudio), puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos revisar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial y otras, es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar misión, visión, metas, objetivos y estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, al realizar en forma correcta el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

En el cuadro siguiente se ofrece una práctica forma para realizar de forma ordenada el análisis FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Una vez completada la planilla con las variables correspondientes a cada factor, el paso siguiente es el análisis de las mismas y la preparación de las estrategias de acción correspondiente a la realidad evidenciada.

La forma de presentación más acertada de la formulación de estrategias es la siguiente:

Estrategias (E):

- E1.-
- E2.-
- E3.-

Al momento de escribir las diferentes estrategias se deben colocar las referencias de las variables analizadas en la planilla FODA correspondientes a los factores (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

Ej.:

En la planilla de análisis en Debilidades encontramos:

D1.- personal apático, poco comprometido con los resultados de la empresa.

Estrategias:

E1.- (para D1) preparar programas de capacitación y motivación de personal.

En el siguiente esquema se recopilan, de manera sucinta, las evidencias para cada uno de los factores analizados y sus correspondientes estrategias planteadas.

<div>Factores Internos</div> <div>Factores Externos</div>	Lista de Fortalezas F1- F2- ... Fn	Lista de Debilidades D1- D2- ... Dn
Lista de Oportunidades O1- O2- ... On	FO (Maxi – Maxi) Estrategias para maximizar las F y las O.	DO (Mini – Maxi) Estrategias para minimizar las D y maximizar las O.
Lista de Amenazas A1- A2- ... An	FA (Maxi – Mini) Estrategias para maximizar las F y minimizar las A.	DA (Mini – Mini) Estrategias para minimizar las D y las A.

Fuente: Análisis FODA²⁹

Una vez ya visto en términos generales el concepto de la herramienta, veremos un ejemplo de cómo aplicarla a un productor vitivinícola cuyo alcance

²⁹Fuente:

http://www.dequate.com/artman/publish/gestion_merca/EI_an_lisis_FODA_463.shtml#.U5gfVKLck2Z.

será, a los fines didácticos; sólo al proceso productivo hasta que se entrega la uva cosechada en la bodega para su procesamiento. Al momento de hacer estos listados, se deben describir todas las opciones posibles para que el resultado de la herramienta sea lo más acorde a la realidad posible. Por cuestión de desarrollo, sólo se hará una breve mención para cada paso en el uso de la herramienta.

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas.

F1- Cantidad de superficie implantada de viñedos.

F2- Aparición de dueños jóvenes con mentalidades nuevas y más profesionalizadas.

F3- Suficiente disponibilidad de agua para riego.

Debilidades.

D1- Distancia de los viñedos hasta la bodega (40 km), traducido en flete.

D2- Proceso de cosecha muy dependiente de los recursos humanos.

D3- Dependencia de transporte desde la finca hasta la bodega.

Análisis externo: Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades.

O1- Integración vertical para producir vino propio. Construcción de una bodega pequeña.

O2- Tierras cercanas con derechos de riego.

O3- Explotar el turismo como herramienta de difusión y venta del vino.

Amenazas.

A1- Valor bajo de la uva por kg.

A2- Inclemencias climáticas adversas (piedra, gran cantidad de lluvias).

A3- Falta de disponibilidad de personal para realizar las labores de mantenimiento y cosecha.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de cómo resulta el armado del análisis FODA. Tanto la descripción de cada una de las partes del FODA como las estrategias, están sólo mencionadas algunas a los efectos prácticos y de espacio pero para un caso real se deben disponer de todas las enumeradas para cada caso.

8.1 Tabla de análisis FODA.

	<p>Fortalezas</p> <p>F1- Cantidad de superficie implantada de viñedos.</p> <p>F2- Aparición de dueños jóvenes con mentalidades nuevas y más profesionalizadas.</p> <p>F3- Suficiente disponibilidad de agua para riego.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1- Distancia de los viñedos hasta la bodega (40 km), traducido en flete.</p> <p>D2- Proceso de cosecha muy dependiente de los recursos humanos.</p> <p>D3- Dependencia de transporte desde la finca hasta la bodega.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1- Integración vertical para producir vino propio. Construcción de una bodega pequeña.</p> <p>O2- Tierras cercanas con derechos de riego.</p> <p>O3- Explotar el turismo como herramienta de difusión y venta del vino.</p>	<p>E1 (para O1)- Adquirir un terreno cercano a la finca con derechos de agua e implantar en este lugar el edificio para producir el vino y algunas vides.</p> <p>E4 (para F2)- Plasmar por escrito un plan de desarrollo profesional que contemple competencias técnicas y de gestión a mediano y largo plazo.</p>	<p>E2 (para D3)- Incorporar en los activos un camión para traslado de la uva y otras tareas de carga pesada para el resto de las labores del año en la finca.</p> <p>E3 (para O2)- Hacer relevamiento en la zona de terrenos disponibles para la venta con sus condiciones, cantidad de agua asignada y superficie, entre otros.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1- Valor bajo de la uva por kg.</p> <p>A2- Inclemencias climáticas adversas (piedra, gran cantidad de lluvias).</p> <p>A3- Falta de disponibilidad de personal para realizar las labores de mantenimiento y cosecha.</p>	<p>E5 (para A2)- Para conducción por espaldero, incorporar progresivamente tela antigranizo.</p> <p>E6 (para A3)- Incorporar/desarrollar métodos intermedios de automatización y/o recolección de uva por cantidades mayores al que puede llevar una persona (tacho³⁰).</p>	<p>E7 (para D2)- Cuidar al personal realizando acciones que aporten valor a la relación laboral y generen un vínculo más fuerte entre el trabajador y la empresa. Por ejemplo: instrucción de seguridad en el trabajo, cuidado de la salud.</p>

³⁰ Tacho: recipiente utilizado en el proceso de cosecha de características similares a una canasta de mimbre, realizado en metal; donde el peón acopia los racimos cortados de la vid para trasladarlos hasta el punto de recolección y recibir una ficha por dicha carga. Al final de la jornada se pagan la totalidad de las fichas obtenidas en el día.

8.2 Conclusiones.

Si partimos de los motivos que llevaron al desarrollo de esta herramienta, no deja de ser una forma complementaria al resto de las ya vistas hasta ahora, de estudiar, analizar, proyectar y observar la organización (en este caso el objeto en estudio); que desde una mirada superior e integral da la posibilidad de manifestar, por medio de la expresión de cada una de las partes componentes de la matriz FODA, cómo se encuentra posicionada la organización en un contexto cercano externo detallado por las oportunidades y amenazas. De la misma manera pero con el foco puesto en el interior de la misma, y como si se tratara de un estudio de conciencia; ayuda a repasar y dejar en claro cuáles son las fortalezas y habilidades desarrolladas que se deben mantener y potenciar, como así también las debilidades o aspectos poco desarrollados que, de persistir, tienen la potencialidad de poner en jaque a todo el trabajo realizado.

Esta herramienta, al igual que las anteriores vistas en este trabajo, por si sola tiene un valor agregado que se potencia en forma exponencial si se la combina con otras, como las elegidas en este escrito; ya que en el desarrollo de las mismas se encuentra la interrelación por analizar un mismo aspecto, ítem, acción, desde distintos puntos de vista o criterios.

IX. ESCENARIOS.

El estudio prospectivo³¹ plantea una alternativa a la escasa precisión de los pronósticos de cálculos exactos, es una forma de indagar sobre el futuro con el propósito de influir sobre él.³² Según su mayor difusor e impulsor en los años cincuenta, Gaston Berger, es ante todo una actitud de visualizar el futuro y actuar en el presente: es una *“manera de centrarse y concentrarse en el futuro imaginándolo plenamente acabado en lugar de sacar deducciones del presente”*.³³ En tanto que para Michel Godet, su máximo desarrollador, es *“la consciencia de un futuro que es al mismo tiempo determinista y libre, que se padece pasivamente pero que se desea fuertemente”*,³⁴ pero también es *“una reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles”*.³⁵

No existe una única metodología para realizar el análisis de un escenario debido al carácter variable y en muchos casos hasta intuitivo de la visión de futuro. Anticiparse al futuro ayuda a tener claridad sobre los obstáculos a los que se puede estar expuesto y reconocer con mayor certeza el camino que se transita.

Lo importante es, que cada uno sepa previamente dónde quiere ir; en función de ello es como podrá establecer el camino hacia el futuro. Existen muchos futuros posibles, pero de ellos sólo algunos tienen en este momento la mayor probabilidad de ocurrencia. Al momento de intentar analizar qué puede suceder en el futuro, existen distintas posiciones de cómo afrontarlo: en forma “Pasiva”: el avestruz sufre el cambio; “Reactiva”: el bombero que corre a apagar el fuego; “Pre-activa”: quién se prepara para los cambio previsible; “Pro-

³¹ Definido por la Real Academia Española en su segunda acepción como: Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro, en una determinada materia. www.rae.es

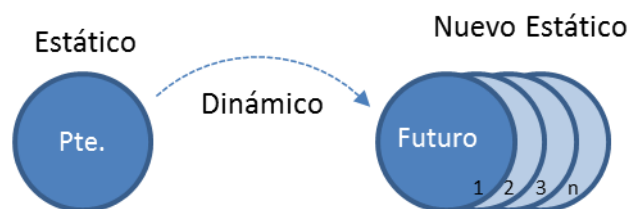
³² GIL-BOLÍVAR, Fabio Alberto. “Inteligencia científica, tecnológica y regional”. En: VARIOS AUTORES. *Manual del participante. Diplomado en gestión del Conocimiento*, COLCIENCIAS-Universidad de La Sabana, Bogotá, D.C., pág. 674.

³³ BERGER, Gaston. *Phénoménologie du temps et prospective*, PUF, París, 1964, pág. 4.

³⁴ GODET, Michel. *The crisis in forecasting and the emergence of prospective approach*. Unitar, Pergamon Policy Studies, Oxford, Nueva York, 1979, pág. 3.

³⁵ GODET, Michel. *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, París, 1991. Versión española consultada: *De la anticipación a la acción, Manual de prospectiva y estrategia*, Marcombo, Barcelona, 1993, pág. 3.

activa”: quien trata de provocar los cambios deseados.³⁶ La prospectiva aporta un camino organizado, metodológico, progresivo para adoptar las dos últimas actitudes, en particular, la proactiva. Como etapas dentro del proceso de análisis, se trasciende la realidad en primer lugar; con un acto de imaginación creativa, luego por la toma de conciencia y reflexión de la situación actual y por último por un proceso de participación, de imbricación y convergencia de los deseos, las expectativas, necesidades, intereses y potencialidades de la sociedad para el alcance de un porvenir deseado.³⁷ La prospectiva no tiene como objetivo adivinar qué sucederá en el futuro, sino el ayudar al ser humano a poder construir su futuro. El futuro es en gran parte resultado de la imaginación, creatividad y visión integradora del presente. Una forma de representar este concepto es el esquema siguiente:



Fuente: MBA. Enrique Camussi, apuntes de clase.

En el análisis del presente las tendencias sociales; financieras y económicas; políticas; hábitos y costumbres; tecnológicas; alimenticias, y toda otra que tenga influencia sobre el tema que se estudia; nos ayudarán a visualizar diferentes combinaciones de variables, cada una de estas combinaciones constituyen los diferentes posibles futuros o escenarios. Cada uno de estos intrínsecamente posee una determinada probabilidad de ocurrencia relativa, que puestos en orden sólo quedará al descubierto cuál de ellos es el que más probablemente suceda.

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta: ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para

³⁶ Postulado de Bernard y Hugues de Jouvenel de las diferentes actitudes que toma el hombre de cara al futuro.

³⁷ Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial, <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>

desempeñar su visión, misión y estrategias? El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:³⁸

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señala los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategia.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinaria.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: orienta de manera efectiva el rumbo de la organización, facilita la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite confrontar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberar recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.

³⁸ Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional por Pedro L. Tito Huamaní,
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:
 - ❖ Trabajo en Equipo.
 - ❖ Compromiso con la organización.
 - ❖ Calidad en el servicio.
 - ❖ Desarrollo humano (personal y profesional).
 - ❖ Innovación y creatividad.
 - ❖ Comunicación.
 - ❖ Liderazgo.

Los factores a estudiar y que influyen tanto en el presente como en el futuro de las organizaciones son:

El entorno: la organización se encuentra inmersa en un contexto, social, político, económico, tecnológico, cultural que en su combinación forman un contexto complejo. La comprensión de los efectos del entorno sobre la empresa es de vital importancia para el análisis estratégico.

Los Recursos: al analizar el entorno se estudian los factores externos sobre la empresa, también hay influencias internas a la misma. La capacidad interna de la organización representada o puesta en valor de sus puntos fuertes y débiles, recursos financieros y humanos, productos y servicios forman otra fuente de información para una acabada planificación estratégica.

Las expectativas: lo que se espera de la organización tanto desde el mercado o entorno y como desde el interior de la empresa bajo la forma de creencias, supuestos o cultura organizacional. Esto influirá en la estrategia definida por los directores.

La combinación del entorno, los recursos y las expectativas forman las bases para el análisis estratégico en la organización. Una pregunta que deberíamos tener la capacidad de responder: ¿Es la estrategia actual capaz de enfrentar los cambios que suceden en el entorno de la organización? Es poco probable que exista una coincidencia entre la estrategia actual y la imagen resultante del análisis estratégico. El nivel de desfase entre ambas indicará el grado del problema estratégico que posee la alta dirección de la empresa.

Escenario, para darle un marco y significado; decimos que éste es un retrato significativo y detallado de un plausible, admisible, recomendable coherente, mundo o situación futura. No es una predicción o un pronóstico específico, es la descripción de eventos y tendencias que pueden suceder.

Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla y permite visualizar mejor la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. La función de diseño de éstos es la de obtener un instrumento para tomar decisiones y no para adivinar el futuro.³⁹ Para que la hipótesis de un escenario se la pueda considerar con seriedad, debe cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

La clasificación de los escenarios se puede dividir de la siguiente forma:

Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.

De anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables. Se conciben de un modo retrospectivo.

En lo específico, la funcionalidad, los objetivos de plantear un escenario son:

- Poner en marcha un método para pensar sistémicamente sobre el futuro.
- Diseñar creativamente futuros.
- Servir de plataforma de discusión y análisis de opciones futuras.
- Profundizar en el entendimiento de las consecuencias.
- Ayudar a la toma de decisiones estratégicas.
- Concientizar, comunicar, vender ideas, ser instrumentos pedagógicos.

³⁹ Definición de escenario del profesor Michel Godet.

9.1 Consideraciones para diseñar escenarios.

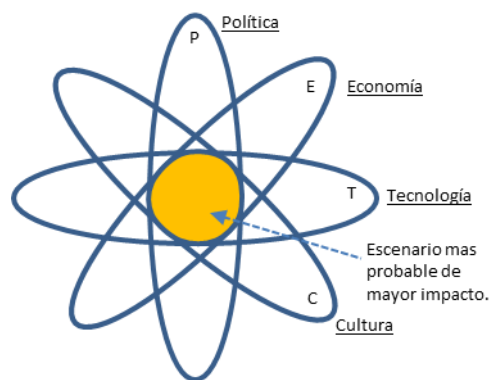
La técnica de creación de escenarios permite combinar las distintas variables para prever situaciones posibles, y de esta forma realizar una planificación flexible.⁴⁰ Al momento de iniciar este proceso, debemos saber que, para poder tener un resultado apropiado, es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Determinación y precisión del tema de estudio o campo de interés.
- Identificación de las variables claves o las dimensiones que lo definen.
- Constatación del grado de poder y conflicto entre actores.
- Diseño de un escenario probable o tendencia.
- Diseño de escenarios alternativos.

En la determinación del tema a estudiar o del campo de interés, debemos ser muy cuidadosos al momento de definirlo ya que de ésto depende evitar problemas futuros y focalizar la investigación en lo ya definido. Una vez alcanzado el consenso, es imperativo que todos aquellos que participan de alguna forma u otra, conozcan esta definición. Dentro del concepto, deben encontrarse datos como: horizonte temporal de ejecución y recursos asignados para tal fin.

Al identificar las variables claves del objeto de estudio, una forma de facilitar la recopilación es completar los datos agrupados en categorías: económica; jurídica; cultural; política; ambiental; social y tecnológica. Se incluye también el análisis de los clientes; estructuras comerciales; redes; competencia; productos; y todo aquello que pueda ser relevante para la determinación del escenario. Vista esta combinación de tendencias el esquema, es el siguiente:

⁴⁰ Planificar el futuro imaginando escenarios, <http://www.buenosnegocios.com/notas/152-planificar-el-futuro-imaginando-escenarios>



Fuente: elaboración propia.

En función de la magnitud organizacional, trayectoria y posición relativa en la industria, se debería incorporar a la composición del escenario, la reacción o consecuencia que pueden tomar los competidores ante una determinada situación.

Luego de analizar todas las variables seleccionadas, su interrelación y efectos directos e indirectos de unas con otras; surgirá con mayor claridad una combinación de acontecimiento, definiciones, supuestos, acciones y reacciones que determinarán un escenario. Llegado este punto, surge la pregunta ¿Cuántos escenarios deben plantearse? En la mayoría de los casos se aconseja crear tres, aunque las tendencias hacen referencia entre dos y cinco. Al considerar un planteo de tres escenarios, este esquema nos lleva a plantear uno como la mejor alternativa o base, otro como opción más optimista y el último como más pesimista.

El desarrollo de un escenario puede variar desde el más simple, donde se analiza sólo una variable con sus respectivas alternativas y planes de acción en función de los valores que adquiera hasta la combinación de múltiples variables interdisciplinarias que nos lleva a métodos más complejos de análisis y en consecuencia, un desarrollo detallado de acciones para cada escenario planeado más extenso y pormenorizado.

El análisis prospectivo realizado hasta ahora es el comienzo, el primer paso de un proceso de planificación estratégica. Se recuerda que no es el objetivo de este trabajo alcanzarlo en toda su extensión, sino el de dejar planteada la base para que quien desee pueda profundizar.

Usaremos la técnica para diseñar escenarios visto con anterioridad y aplicados a la siguiente situación: se trata de un productor vitivinícola mediano con 50 hectáreas sembradas de viñedos, todas con el tipo de conducción parral, sistema de riego por manto, con una producción promedio anual de 25.000 qq de uva. Toda su producción está destinada a ser entregada a una cooperativa productora de vino de la que forma parte como socio cooperativista. Como uno de los principales socios en volumen de uva aportados, desea analizar nuevos horizontes a los fines de mejorar sus ganancias.

Tema de estudio o campo de interés: producir vino a partir de la producción obtenida, en busca de una integración vertical hacia adelante. Realizar la comercialización del mismo en el mercado interno, externo o en ambos. En relación al horizonte temporal de ejecución, hay que considerar hacer efectiva la inversión en los elementos necesarios para producir el vino, el tiempo de producción y maduración del producto, estas acciones llevarán asociado un tiempo de realización de cinco años. Por tratarse de un ejemplo no se dispondrá del monto a invertir para lograr el objetivo por la complejidad de cálculo.

Variables claves: a continuación veremos algunas de las variables a tener en consideración para la conformación de los diferentes escenarios. La tendencia mundial es que para países emergentes al vino, la demanda es de cantidad y no tanto de calidad, para el caso de los países ya maduros en el consumo existe una disminución en la cantidad consumida pero como contracara exigen mayor calidad del mismo.⁴¹ Por otro lado, al analizar cómo es comercializado el vino en sus diferentes formas en y desde Argentina, se observa que el mosto cayó su valor en \$/l, aumentó su volumen y en resultado general se facturó menos en 2014 vs 2013 (ver Tabla 1 de los anexos). El 66,4% de los litros exportados fueron vinos fraccionados y el 33,6% a granel, mientras que en el ingreso de divisas el 88,8% de los dólares llegó a partir de la venta de vinos fraccionados y el 11,2% restante lo aportaron los vinos a granel. Si tomamos en consideración las variedades, el Malbec intensificó la

⁴¹ Tendencia observada por Rabobank Wine Quarterly-Q3 2014, <http://www.rabotransact.com/>

concentración de las ventas argentinas al exterior durante el primer cuatrimestre del año. La exportación de la cepa insignia de la Argentina agrupó casi el 60% de todos los envíos de vinos por volumen y el 48% del total de la facturación.

Aunque creció la venta de Malbec por volumen un 10,48% (40,6 millones de litros), la facturación se redujo un 2,63% (148,7 millones de dólares) porque el precio promedio del litro pasó de USD 4,15 en el primer cuatrimestre de 2013 a USD 3,66 en 2014, lo que significó un descenso del valor por litro del 11,87%.

Algo similar sucedió con el Cabernet Sauvignon que experimentó un crecimiento del 26,29% (9 millones de litros) con respecto al año anterior, pero mostró una caída en la facturación del 5,64% (28,3 millones de dólares), explicado por el deterioro del precio del litro que pasó de USD 4,20 a USD 3,14; un 25,28% menos que en el primer cuatrimestre del año pasado (ver Tabla 2 de los anexos).⁴²

Como variables claves, se deberán considerar también la capacidad de producción tanto de uva como de vino, la variedad y su cantidad relativa, la posibilidad de incrementar la superficie implantada de viñedos y su correspondiente sistema de conducción. Otras categorías que se deberían desarrollar para acompañar el planteamiento del escenario, son: en economía la evolución de los índices de inflación, costo de vida, tasas e impuestos internos y de exportación; tendencia de las tasas de interés entre otros; en cuanto a la tecnología, ésta no evoluciona con la misma velocidad que los indicadores económicos, suele ser considerablemente menor pero los costos asociados a las nuevas tecnologías por lo general son elevados y de recuperación a mediano y largo plazo. No se desarrollan cada uno de ellos en este trabajo por no ser el objeto del mismo.

Poder y conflicto entre actores: en este caso en particular por tratarse de una empresa pequeña en relación al resto de los competidores, no se estima

⁴² Publicación del Observatorio Vitivinícola Argentino, "Primer cuatrimestre: resultado de las exportaciones argentinas de vinos y mostos", <http://www.observatoriova.com/2014/05/primer-cuatrimetre-resultado-de-las-exportaciones-argentinas-de-vinos-y-mostos/>.

que estos puedan tomar acciones en contra para desfavorecer el desarrollo y ejecución del proyecto planteado en los diferentes escenarios que se planteen. Sería recomendable que, al insertarse en un segmento de mercado; adherirse o participar de la misma entidad que nuclea a quienes pudieran ser futuros competidores directos.

Escenario probable o tendencias: al tomar en consideración el objetivo planteado, las tendencias de ventas evidenciadas en las tablas de anexos, la consecución de acciones y eventos, da lugar como más probable, razonable y lógico; dada la envergadura de la empresa, la disponibilidad de espacio para instalar y desarrollar una línea de producción de vino con todos sus elementos. Se podría desarrollar un vino tinto fraccionado en botella, de calidad media y precio accesible para ser vendido en el mercado interno y al mismo tiempo continuar con las entregas de uva a la cooperativa. En esta descripción, por lo expresado con anterioridad, no se desarrollará cada uno de los aspectos descriptivos del escenario necesarios para otorgar el marco del mismo por lo extenso, complejo y no ser el motivo de este trabajo; si mencionar que no pueden faltar: sendero de producción destinada a vinificar y a entregar a la cooperativa; flujo de caja para cada uno de los dos negocios, sendero de precios mínimos de equilibrio; plan de inversiones en mejoras de los viñedos, herramientas de trabajo, requerimiento de personal para la realización de las labores, fortalecimiento del canal de ventas acompañado de acciones de marketing, publicidad y propaganda, como para mencionar algunos.

Escenarios alternativos: en este punto, es prudente y recomendable al menos plantear dos escenarios más, podemos llamarlos optimista y pesimista. Para el caso del primero, desarrollar la producción de vino con la diferencia que ésta se destina en su totalidad a la tarea dentro de la empresa, no se entrega la uva a la cooperativa; dicha producción se divide en vino fraccionado y en jugo concentrado de uva para exportación. Para que esto se produzca, las variables puestas en consideración son forzadas a tomar valores y tendencias más que favorables para el negocio; lo que conlleva la realización de otras acciones, menor tiempo de ejecución de algunas tareas, que en su agregado favorecen el desarrollo del escenario.

Para el caso del escenario pesimista, a diferencia de la opción anterior, las variables claves y sus tendencias son forzadas a valores poco deseados, donde el margen de maniobra tiende a ser nulo para cada variable en cuestión. Esta combinación de acontecimientos produce en el alcance del objetivo planteado una demora temporal, traducido en acciones lleva a contratar a un tercero para que produzca el vino a partir de la uva cosechada con su respectivo fraccionado para luego encargarnos de su comercialización. Al mismo tiempo, continuar con la entrega de uva a la cooperativa a fin de poder cubrir ciertos gastos operativos. Para mencionar algunos aspectos que pueden desencadenar la realización de este escenario tenemos: los valores de precio del litro de vino bajo, no alcanzar la cantidad de kilos de uva de equilibrio para vinificar, elevado costo de la mano de obra, restricciones en las normas y calidades de exportación, pérdidas por condiciones climáticas adversas, elevados costos arancelarios e impositivos por cambios en las normas regulatorias.

9.2 Conclusiones.

Al momento de pensar dónde queremos estar o qué deseamos hacer en el futuro, el análisis prospectivo otorga un método de trabajo y ayuda a ordenar e integrar todo el conocimiento disponible sobre la empresa, el mercado y los competidores; cada uno con su evolución y particularidades. Por lo general, las personas realizan este análisis para cada una de las acciones que programan realizar en el futuro pero sin buscar adivinarlo. Esta acción de pensar y tomar en consideración ciertas variables que tienen incidencia sobre el tema elegido, solo pretende tener claridad sobre algunos aspectos que pueden suceder con el devenir del tiempo, en la medida que uno realice tal o cual acción; es previsible que suceda algo de lo que uno ya analizó y estimó que suceda.

Como las organizaciones están formadas por personas y más aún quienes las dirigen desean tener algún grado de precisión de que puede suceder en el futuro, el planteo de escenarios transmite tranquilidad y otorga claridad al momento de actuar ya que en función de los acontecimientos se ha planificado actuar de una u otra forma para la conveniencia de la organización. Estos escenarios pueden disponer del grado de complejidad que se esté dispuesto a estudiar siempre y cuando sean posibles de aplicar y acordes a las posibilidades de quien los realice.

Esta práctica otorga una ventaja competitiva respecto de quien no los ha pensado, concede, al momento de tomar una decisión, mayor claridad sobre qué hacer y celeridad en la reacción, esta combinación en situaciones de competencia puede dar ventaja respecto a los competidores.

9.3 Anexos

Tabla 1. Variación de facturación, litros y precio del Mosto.



Tabla 2. Variación de facturación, litros y precio por variedad de vino.

EXPORTACIONES ARGENTINAS VINOS Y OTROS PRODUCTOS VÍNICOS*

FOB Y LITROS - ACUMULADO PRIMER CUATRIMESTRE 2014

POR VARIEDAD

VARIEDAD	FOB		LITROS		PRECIO	
	2014	VAR. 13/14	2014	VAR. 13/14	2014	VAR. 13/14
MALBEC	148.709.707	-2,63%	40.645.864	10,48%	\$3,66	-11,87%
GENÉRICOS	23.383.394	-26,61%	15.654.400	-39,64%	\$1,49	21,60%
CAB. SAUVIGNON	28.349.694	-5,64%	9.023.577	26,29%	\$3,14	-25,28%
CHARDONNAY	12.561.564	-15,51%	4.168.063	-6,39%	\$3,01	-9,75%
SYRAH	8.755.958	-17,37%	4.000.021	5,52%	\$2,19	-21,70%
TORR. RIOJANO	7.452.554	0,91%	2.938.048	22,35%	\$2,54	-17,52%
MERLOT	4.079.736	0,20%	1.395.706	0,48%	\$2,92	-0,27%
SAUVIGNON	4.354.777	8,58%	1.447.749	6,14%	\$3,01	2,30%
BONARDA	2.355.511	-19,77%	1.285.091	20,60%	\$1,83	-33,48%
CHENÍN	1.726.623	-22,76%	856.808	-13,34%	\$2,02	-10,87%

* INCLUYE ESPUMANTES Y GASIFICADOS

FUENTE: ELABORACIÓN OBSERVATORIO VITIVINÍCOLA ARGENTINO EN BASE A DATOS PROVISORIOS DEL INV.

Tabla 3. Despachos de vino al mercado interno por tipo de color.

Año	Blanco	Part.% en color	Rosado	Part.% en color	Sin Dato	Part.% en color	Tinto	Part.% en color	Total
2005	346,48	31%	58,21	5%	14,78	1%	693,37	62%	1.112,83
2006	326,43	29%	59,75	5%	3,37	0%	733,51	65%	1.123,06
2007	312,14	28%	60,50	5%	4,02	0%	748,40	67%	1.125,07
2008	287,58	27%	49,42	5%	3,48	0%	731,08	68%	1.071,56
2009	257,01	25%	46,53	4%	2,83	0%	729,43	70%	1.035,81
2010	262,22	27%	40,47	4%	2,99	0%	673,17	69%	978,86
2011	261,63	27%	41,95	4%	2,65	0%	677,64	69%	983,87
2012	254,18	25%	44,17	4%	2,19	0%	706,68	70%	1.007,22
2013	234,97	23%	39,95	4%	2,28	0%	759,76	73%	1.036,97
2014	172,22	24%	28,91	4%	0,84	0%	530,64	72%	732,60

Valores expresados en millones de litros. Año 2014 valores de ENE a SEP.

Fuente: <http://www.observatoriova.com/>

Tabla 4. Despachos de vino al mercado interno por mes.

	2011	2012	2013	2014
ENE	62.607.864	68.598.559	69.750.412	70.704.409
FEB	67.850.333	63.029.758	61.323.929	67.801.777
MAR	80.409.409	83.270.612	81.663.466	70.402.848
ABR	78.708.885	73.412.094	84.452.988	75.961.786
MAY	81.790.152	88.606.823	94.384.283	85.656.641
JUN	82.606.790	87.850.996	84.908.187	85.764.310
JUL	84.769.391	86.901.857	98.524.752	92.415.197
AGO	90.555.007	98.861.152	92.829.184	92.350.336
SET	93.870.380	86.614.373	88.805.057	91.546.630
OCT	88.113.169	95.935.588	97.381.032	
NOV	87.398.421	90.657.562	96.431.822	
DIC	85.190.379	83.480.820	86.509.941	
Total	983.870.180	1.007.220.194	1.036.965.053	732.603.934
ENE-SEP	723.168.211	737.146.224	756.642.258	732.603.934

Valores expresados en litros

Fuente: <http://www.observatoriova.com/>

Tabla 5. Evolución mensual de las exportaciones de vinos argentinos por país de destino

País de destino	2013		2014	
	FOB (USD)	Litros	FOB (USD)	Litros
ESTADOS UNIDOS	343.055.768	129.768.375	225.050.393	72.595.717
CANADÁ	85.943.224	25.039.195	63.525.063	18.471.758
REINO UNIDO	59.475.408	18.611.488	51.929.438	15.589.791
BRASIL	54.180.786	13.885.122	42.368.806	10.593.154
PAISES BAJOS	35.237.139	10.592.371	26.254.045	7.976.797
MÉXICO	20.770.785	7.046.374	16.866.345	4.534.977
CHINA	19.554.463	4.384.509	12.438.990	2.988.464
DINAMARCA	17.757.049	7.211.733	14.215.228	5.053.786
SUIZA	15.886.950	3.319.713	10.808.045	2.301.275
SUECIA	15.222.433	4.157.583	11.462.316	3.306.330
REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA	15.215.100	5.359.696	12.158.639	4.272.289
JAPON	15.195.259	5.451.264	13.248.809	4.463.762
PARAGUAY	14.410.110	9.479.230	8.610.641	5.337.885
RUSIA	14.303.811	16.270.614	7.562.262	5.224.418
PERÚ	13.090.976	3.569.916	8.592.683	2.312.323
BÉLGICA	9.941.217	3.214.469	9.168.827	3.203.366
FRANCIA	9.569.307	2.849.303	7.299.650	2.215.142
COLOMBIA	8.612.620	2.506.033	7.747.255	2.207.932
FINLANDIA	7.809.016	2.292.782	7.091.266	2.245.762
ESPAÑA	6.622.862	10.682.097	1.565.112	541.201
URUGUAY	6.252.018	1.877.650	4.847.379	1.393.304
IRLANDA	5.244.286	1.470.826	4.174.075	1.139.666
CHILE	4.980.189	778.212	2.966.212	480.283
PANAMÁ	4.410.804	755.950	2.941.376	487.296
VENEZUELA	4.269.121	1.317.022	3.428.870	1.252.589
NORUEGA	4.204.765	1.572.621	2.830.499	1.046.062
PUERTO RICO(ESTADO ASOCIADO)	3.968.377	914.018	2.306.458	647.278
HONG KONG REG.ADMIN.ESPEC.DE(CHINA)	3.608.246	750.276	2.542.514	540.449

TAIWAN	3.608.134	731.305	2.542.537	530.693
SINGAPUR	3.229.467	651.738	2.115.955	432.186
ECUADOR	3.167.658	1.344.847	3.037.664	1.342.073
AUSTRALIA	3.086.964	646.185	2.912.186	569.250
COSTA RICA	2.977.091	869.808	2.544.735	743.800
COREA REPUBLICANA	2.719.895	586.624	2.135.980	439.698
POLONIA	2.499.044	860.578	2.162.074	745.664
EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	2.284.031	542.331	2.366.766	573.790
BOLIVIA	2.073.240	581.050	990.652	247.358
ESTONIA	1.387.418	537.412	1.210.954	389.969
GHANA	1.386.708	2.099.437	253.412	196.593
REPÚBLICA DOMINICANA	1.316.151	338.771	1.011.556	259.891
ANGOLA	1.221.453	1.720.277	150.873	46.047
GUATEMALA	1.217.345	417.318	930.659	313.669
TERR.VINCULADOS AL REINO UNIDO	1.115.537	179.218	1.054.269	179.546
ITALIA	1.107.005	305.128	605.766	136.510
NUEVA ZELANDA	1.067.927	240.502	955.150	239.047
BAHAMAS	1.018.768	343.859	562.154	184.793
ISLANDIA	992.159	285.284	805.900	246.102
UCRANIA	966.767	273.329	529.948	158.726
TAILANDIA	962.505	216.920	729.069	147.963
LITUANIA	951.941	303.333	328.340	117.283
FILIPINAS	858.838	250.933	715.319	265.258
REPUBLICA CHECA	836.692	221.274	735.502	231.429
LETONIA	828.416	203.779	858.881	174.786
TIERRA DEL FUEGO (ARGENTINA)	821.539	195.865	247.667	101.125
ANTILLAS HOLANDESAS	820.678	261.473	629.304	158.719
VIETNAM	744.593	195.445	580.635	149.298
JAMAICA	730.644	360.411	537.346	312.122
MALASIA	708.882	182.207	698.572	186.547
AUSTRIA	695.218	116.326	623.169	105.844
ISRAEL	688.779	190.230	683.164	191.069
TERR.VINCULADOS A FRANCIA	676.326	434.657	130.190	37.388
QATAR	671.941	152.093	171.032	44.500
SANTA LUCIA	548.393	358.504	424.545	284.475

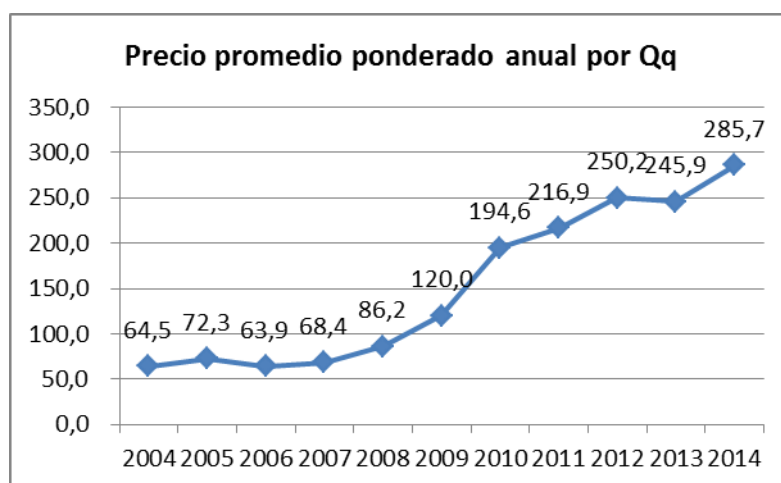
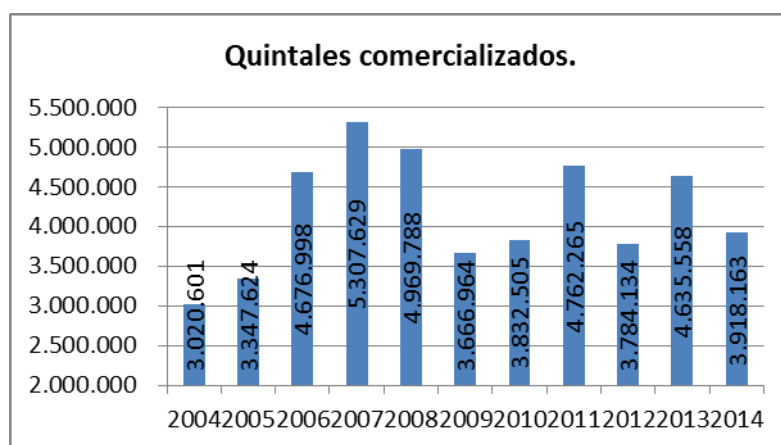
NICARAGUA	498.340	130.020	284.983	73.710
EL SALVADOR	407.839	121.682	306.152	94.076
TRINIDAD TOBAGO	395.266	138.514	453.573	144.082
BIELORRUSIA	380.111	100.115	73.732	22.574
ARUBA	377.067	66.872	274.521	52.931
HONDURAS	367.387	113.901	287.635	85.815
LUXEMBURGO	353.163	72.976	198.701	44.513
COREA DEMOCRATICA	304.537	97.127	267.818	70.389
ANTIGUA Y BARBUDA	275.586	91.903	289.930	110.318
HAITI	253.992	99.584	245.172	125.906
PORTUGAL	240.654	63.033	60.097	15.381
RUMANIA	238.634	56.117	67.597	14.834
ESLOVAQUIA	238.074	52.905	107.024	23.764
INDIA	225.333	60.620	209.862	61.912
TERR.VINCULADOS A ESTADOS UNIDOS	210.514	49.095	117.307	29.692
BARBADOS	208.258	46.559	201.181	45.689
MALTA	194.726	52.638	104.295	26.151
MALDIVAS	189.692	58.438	114.712	43.159
SURINAME	184.512	53.702	162.045	49.252
HUNGRIA	182.059	35.167	137.977	22.057
CAMBODYA (EX KAMPUCHEA)	171.303	42.145	200.637	50.101
KAZAJSTAN	157.674	47.871	134.466	37.440
SUDAFRICA	136.441	41.429	73.074	21.161
NIGERIA	135.509	178.075	90.483	25.363
BULGARIA	131.036	38.297	130.652	35.190
TURQUIA	123.023	33.337	33.073	14.176
TOGO	119.412	281.744	190.404	474.012
MAURICIO, ISLAS	100.837	26.829	97.971	20.912
KENYA	95.448	20.702	115.171	46.454
CUBA	91.864	42.036	91.787	37.808
CAMERUN	87.436	73.483		
INDONESIA	78.439	18.405	139.575	24.084
ARMENIA	68.424	9.015		
GRECIA	63.972	17.475	196.439	52.944
MADAGASCAR	63.302	59.038	207.893	223.269

BENIN	63.203	30.060		
ESLOVENIA	61.643	17.010		
GRENADA	58.501	27.120	63.419	26.614
BELICE	58.206	12.398		
SENEGAL	43.978	3.265	34.243	10.134
SRI LANKA	41.699	14.220	62.285	24.231
SERBIA	34.941	7.335	37.925	8.388
CHIPRE	28.484	8.438	77.917	13.356
DOMINICA	28.211	11.835	29.328	10.080
SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS	28.023	7.959	24.517	7.844
FIJI	25.022	8.145	33.714	7.109
SIERRA LEONA	24.714	16.875	12.005	20.670
AZERBAIJAN	23.097	1.067		
SEYCHELLES	18.811	3.330		
MONGOLIA	18.047	4.689	32.303	9.990
GUINEA ECUATORIAL	17.660	19.200		
PUNTA ARENAS (CHILE)	16.386	15.384		
BAHREIM	15.782	4.050	14.060	3.555
SAN CRISTOBAL Y NEVIS	15.165	2.700	6.358	1.080
LIBERIA	13.584	5.094		
JORDANIA	12.623	1.575		
GUYANA	12.369	3.600	40.167	4.320
REPUBLICA DE CROACIA	10.168	1.418	53.456	13.635
MAURITANIA	5.114	945		
MYANMAR UNION DE (EX BIRMANIA)	1.532	315	21.494	3.465
BOSNIA HERZEGOVINA			20.953	3.465
COSTA DE MARFIL			35.289	36.720
LIBANO			24.364	11.970
MACAO REGION ADMINIS.ESPEC.DE CHINA			4.371	396
MOZAMBIQUE			22.963	4.950
TURKMENISTAN			7.916	1.485

Fuente: <http://www.observatoriova.com/>

Tabla 6. Precio ponderado promedio anual.

	Quintales	Precio promedio ponderado anual por qq	Precio máximo por qq	Precio mínimo por qq
2004	3.020.601	64,5	242	0,6
2005	3.347.624	72,3	337	20
2006	4.676.998	63,9	400	0,3
2007	5.307.629	68,4	441	1,55
2008	4.969.788	86,2	514	0,55
2009	3.666.964	120,0	769	10
2010	3.832.505	194,6	844	50
2011	4.762.265	216,9	879	12
2012	3.784.134	250,2	1.234	70
2013	4.635.558	245,9	1.513	100
2014	3.918.163	285,7	2.220	0



Valores expresados en quintales y en pesos.

Fuente: www.observatoriova.com

X. BIBLIOGRAFIA.

10.1 Libros.

Azpiazu, Daniel y Basualdo Eduardo. (2003). *Estudios Sectoriales: Industria Vitivinícola*. Préstamo BID 925/OC-AR.

Eco, Umberto. (1977). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Gedisa.

Emery, Douglas. (2000) *Administración financiera corporativa*. México. Pearson Educación.

Gil Bolivar, Fabio Alberto. "Inteligencia científica, tecnológica y regional". En: VARIOS AUTORES. Manual del participante. Diplomado en gestión del Conocimiento, COLCIENCIAS-Universidad de La Sabana, Bogotá, D.C.

Hidalgo, Luis. (2002). *Tratado de Viticultura General*. Madrid. Mundi-Prensa.

Kotler, Philip. (2001). *Dirección de marketing*. México. Pearson Educación.

Porter, Michael E. (2001). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia*. México. CECSA.

Sapag Chaín, Nassir. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. México. Pearson Educación de México S.A.

Semyraz, Daniel J. (2006) *Preparación y evaluación de proyectos de inversión*. Osmar D. Buyatti.

Winkler, A. J. (1976). *Viticultura*. C.E.C.S.A.

10.2 Páginas WEB.

Corporación Vitivinícola Argentina, www.coviar.com.ar

Definición De, <http://definicion.de/>

Departamento General de Irrigación de la provincia de Mendoza, www.agua.gob.ar

Instituto Nacional de Vitivinicultura, Dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Rep. Argentina; www.inv.gov.ar

Matriz FODA, <http://www.matrizfoda.com/>

Ministerio de Planificación de Chile, www.mideplan.cl

Observatorio Vitivinícola Argentino, www.observatoriova.com/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, www.fao.org

Organización Internacional de la Viña y el Vino. Organización intergubernamental; www.oiv.org

PYMES, Futuros, www.pymesfuturo.com

Real Academia Española, www.rae.es

Sistema Integrado de información Agropecuaria, Dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Rep. Argentina; www.sia.gov.ar

Unión Vitivinícola Argentina; www.uva-ra-com.ar

10.3 Artículos WEB.

Cómo se compone el mapa de consumidores de bebidas en Argentina. 12-DIC.2007. <http://sitemarca.wordpress.com/2007/12/12/como-se-compone-el-mapa-de-consumidores-de-bebidas-en-argentina/> .

El Análisis FODA,

http://www.dequate.com/artman/publish/gestion_merca/El_an_lisis_FODA_463.shtml#.U5gfVKLck2Z .

El mercado de las bebidas suma nuevas categorías. 30-ABR-2011.

http://www.ieco.clarin.com/empresas/mercado-bebidas-suma-nuevas-categorias_0_472153147.html .

Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional por Pedro L. Tito Huamaní,

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm.

La Industria Vitivinícola Argentina,

<http://www.zonaeconomica.com/industria-vitivinicola-argentina/sector> .

Las necesidades hídricas de la vid,

<http://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/37174-Las-necesidades-hidricas-de-la-vid.html>.

Michael C. Latham. Nutrición humana en un mundo en desarrollo.

Colección FAO: Alimentación y nutrición Nro. 29. Capítulo 31.

<http://www.fao.org/docrep/006/W0073S/w0073s00.htm#Contents> .

Planificar el futuro imaginando escenarios,

<http://www.buenosnegocios.com/notas/152-planificar-el-futuro-imaginando-escenarios>.

Primer cuatrimestre: resultado de las exportaciones argentinas de vinos y mostos. <http://www.observatoriova.com/2014/05/primer-cuatrimetre-resultado-de-las-exportaciones-argentinas-de-vinos-y-mostos/>.

Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial,

<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>.

SOMS G., ESTEBAN. Cuaderno 3 - Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial.

<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>.